

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



***“O Papel do Gestor numa Empresa de Formação”***

**Catarina Alexandra Félix Vaz**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialidade em Administração Educacional**

**Relatório final de estágio orientado pela**  
**Professora Doutora Sofia Viseu**

**2015**

## **Agradecimentos**

Esta caminhada de dois anos nem sempre foi fácil, foi um misto de emoções e de barreiras que me enriqueceram muito enquanto pessoa e profissional. Para que este feito fosse possível, tive o privilégio de ter ao meu lado pessoas maravilhosas que sempre me apoiaram e motivaram ao longo desta etapa tão importante na minha vida!

Não posso por isso deixar de agradecer, aos meus pais, ao meu irmão, às minhas primas, aos meus amigos e ao meu namorado por caminharem sempre junto a mim e nunca me deixarem desamparada.

Quero também agradecer à professora Sofia Viseu pela ajuda prestada ao longo desta temporada, pela paciência e conselhos prestados.

Por fim, obrigada à Global Estratégias por me ter permitido a realização do estágio curricular e também pela oportunidade de ter crescido enquanto profissional das Ciências da Educação.

Muito Obrigada!

## **Resumo**

O presente relatório dá conta do estágio curricular que decorreu numa empresa de formação e aborda o papel da gestora numa empresa de formação, visando conhecer os papéis que desempenha, as tarefas que realiza ao longo do seu dia-a-dia e compreender quais as funções executadas.

O relatório está dividido em três capítulos: 1) apresentação do quadro conceptual e teórico acerca dos principais conceitos estudados ao longo do relatório, orientação metodológica e caracterização da organização de acolhimento; 2) pequena investigação e análise acerca dos papéis, tarefas e funções da gestora organizacional; 3) experiência vivida ao longo do estágio curricular e reflexão sobre as atividades desenvolvidas.

A principal metodologia utilizada para este trabalho é de cariz qualitativo e inclui: a pesquisa arquivista documental relevante para a caracterização da organização e do trabalho da gestora de formação; a observação participante, para a recolha de informações pertinentes relacionadas com o dia-a-dia da organização e do trabalho da gestora; e a realização de uma entrevista semidiretiva realizada com o intuito de recolher dados para a elaboração da caracterização da organização e dos papéis do gestor.

A experiência adquirida através do estágio curricular permitiu conhecer o contexto específico do trabalho que está implícito ao quotidiano do gestor, o que foi uma mais-valia para a realização desta pequena investigação.

**Palavras-chave:** Organização; Estrutura Organizacional; Gestor; Papel do Gestor; Funções do Gestor.

## ***Abstract***

The following report accounts for the curricular internship that occurred at a training company, and approaches the role of the manager of a training company, with the intend of acquiring knowledge about some of the roles and tasks that are performed in everyday situations and comprehend what those tasks are accomplishing.

The report is divided into three chapters: 1) presentation of the conceptual and theoretical framework of the main concepts studied throughout the report, methodological guidance and characterization of the host Organization; 2) short investigation and analysis about the roles, tasks, and functions of the organizational manager; 3) experience acquired throughout the curricular internship and detailed reflection of the developed activities.

The principal methodology used in this report is qualitative by nature and include: a documentary research relevant to characterize the work and organizational skills of the manager of training; the participant observation, to gather information pertinent to the everyday operation of the organization and work of the manager; and a semi-structured interview conducted with the intuit of gathering data to characterize the organization and the roles of the manager.

The acquired experience throughout the curricular internship allowed the understanding of the specific context of the work that is implicit to the manager's quotidian, which was a valuable aid to the realization of this small investigation.

**Keywords:** Organization; Organizational Structure; Manager; Manager's Role; Manager's Functions.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	II
<i>Abstract</i> .....	III
Índice de Figuras .....	VI
Índice de Tabelas .....	VI
Índice de Quadros.....	VI
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO.....	3
1. Conceitos .....	3
1.1. Organização.....	3
1.2. Estrutura Organizacional .....	5
1.3. Cultura Organizacional.....	10
2. Orientação metodológica .....	14
2.1. Abordagem metodológica geral.....	14
2.2. Técnicas de recolha de dados.....	15
2.3. Procedimentos de análise dos dados.....	17
3. Caracterização da Organização de acolhimento Global Estratégias .....	19
3.1. Apresentação da Global Estratégias .....	19
3.2. Análise da Organização enquanto configuração Missionária .....	34
CAPÍTULO 2 – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO: “O PAPEL DO GESTOR NUMA EMPRESA DE FORMAÇÃO” .....	39
2.1. Conceitos.....	39
2.1.1. Gestor Organizacional .....	40
2.2. Contextualização do Problema de estudo .....	45
2.3. Eixo de análise e objetivos específicos.....	46
2.4. Opções metodológicas.....	47
2.5. Apresentação dos resultados.....	48
2.5.1. Análise do papel do gestor numa empresa de formação.....	48
2.5.2. Análise das tarefas e funções desempenhadas pela Diretora-Geral da Global Estratégias no seu dia-a-dia de trabalho .....	51
CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO CURRICULAR NA ORGANIZAÇÃO DE ACOLHIMENTO.....	57
3.1. Elaboração de propostas de formação .....	60
3.2. Coordenação Pedagógica de cursos <i>e-Learning</i> .....	62

3.3. Emissão dos Certificados de formação .....	67
3.4. Organização de Dossiers Técnico-Pedagógicos .....	69
3.5. Fecho do relatório interempresas .....	71
Considerações Finais .....	75
Referências Bibliográficas .....	78
Índice de Anexos .....	81

## **Índice de Figuras**

Figura 1- As cinco componentes básicas da organização.....	7
Figura 2 - Configuração Missionária.....	9
Figura 3- Análise Swot da Global Estratégias.....	21
Figura 4 - Áreas de atuação da Global Estratégias.....	23
Figura 5 - Organograma da Organização .....	26

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Identificação do tipo de documentos utilizados na pesquisa arquivista.....	15
Tabela 2- Funções de cada departamento da Global Estratégias (adaptado da distribuição de Funções 2011 Anexo V.....	32
Tabela 3 - Categorização das tarefas e papéis do gestor (adaptado da tipologia dos papéis do gestor de Mintzberg (1986)).....	54
Tabela 4 - Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio.....	58
Tabela 5- Categorização das tarefas desempenhadas ao longo do estágio, segundo a tipologia de Katz (1974), citado por Barroso (2005).....	59
Tabela 6 - Exemplo de estrutura de um relatório de entrega de atividades.....	65

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- Elementos constituintes de uma Organização.....	4
Quadro 2 - Eixo de Análise .....	47
Quadro 3- Técnicas de recolha de dados .....	48

## INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, cujo tema assenta sobre “*O papel do Gestor numa empresa de Formação*”, insere-se no âmbito do mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional, no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. O relatório dá conta do estágio realizado numa empresa especializada na Consultoria de Formação e *e-Learning* a Global Estratégias, e teve como principais objetivos:

- Adquirir um maior conhecimento acerca das organizações de cariz educativo/formativo, no sentido de perceber como exercem a sua atividade, como se estruturam e quais as suas dinâmicas de organização e gestão;
- Obter experiência no exercício das funções de um técnico superior de educação, com base nas atividades desenvolvidas no terreno e pôr em prática conteúdos adquiridos ao longo de todo o percurso académico;
- Observar o dia-a-dia de uma empresa de formação, nomeadamente as suas características e funcionamento.

A principal razão para a realização deste pequeno projeto de investigação recai sobre o interesse pelo trabalho de um gestor de topo numa pequena empresa, nomeadamente os papéis que desempenha e a forma como gere o quotidiano organizacional. Com este relatório espero dar um pequeno contributo sobre a importância que o papel do gestor de formação tem no seio de uma organização.

Por outro lado, pretendo com este estudo dar um pequeno contributo aos trabalhos anteriormente realizados acerca deste assunto, e suscitar interesse por parte dos técnicos de educação e gestores que estão inseridos em empresas do mesmo ramo. Deste modo, a relevância deste estudo no âmbito da produção científica em Administração Educacional, é pertinente no sentido em que a maioria das investigações em torno da Administração Educacional estão relacionadas com o contexto escolar, tal como afirma Barroso (2002:309):

*“Na grande maioria dos casos, o objeto de estudo é a própria escola (pública ou privada e de diferentes graus de ensino), ou na sua globalidade enquanto organização, ou só em algumas dimensões da sua constituição e funcionamento (estruturas, relações internas e externas, cultura, inovações, processos de decisão, recursos, etc.) ”.*



Assim, este relatório tenta perceber qual o papel subjacente ao trabalho de um gestor de uma organização do ramo empresarial, bem como perceber que tarefas executa no seu dia-a-dia e quais as suas funções enquanto superior hierárquico da empresa em questão. Portanto, este estudo incide sobretudo no quotidiano da diretora-geral da Global Estratégias ao longo dos meses de estágio.

Quanto à forma como está estruturado, o presente relatório está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo – Descrição e Análise da Organização – apresenta uma base teórica, conceptual e metodológica que permitiu caracterizar e analisar a organização. O segundo capítulo – Projeto de Investigação: O papel do gestor numa empresa de formação – é onde consta toda a explicação de um pequeno projeto de investigação centrado no trabalho da gestora de formação. Por fim, no terceiro capítulo – Estágio curricular na Organização de Acolhimento – é feita uma descrição e análise das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular.

O relatório apresenta ainda as considerações finais onde é realizada uma reflexão aprofundada acerca do trabalho que foi elaborado ao longo do estágio e acerca do desenvolvimento do relatório de estágio em questão, fazendo referência às dificuldades sentidas e aos aspetos positivos desta caminhada.

Espero que este relatório corresponda às expectativas do leitor e que consiga dar resposta aos objetivos do trabalho e é claro, espero dar um pequeno contributo ao estudo do trabalho do gestor.

## CAPÍTULO 1 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar a organização em que realizei o estágio. Neste sentido, é apresentado o quadro conceptual e teórico que sustenta a investigação realizada no âmbito do estágio, destacando-se os conceitos de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional.

O ponto seguinte está relacionado com a orientação metodológica que utilizei para efetuar o meu estudo.

Por fim, no ponto três apresenta-se a caracterização da – Global Estratégias – bem como a sua análise organizacional.

### 1. Conceitos

Irei abordar os conceitos que sustentam o presente relatório: organização, estrutura organizacional e cultura organizacional.

#### 1.1. Organização

O conceito de organização não é consensual, existindo perspectivas teóricas e de conceptualização. Para Bilhim (2006:21) uma organização “ (...) *é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos*”.

No mesmo sentido, Schein (1982:12) refere que uma organização é “ (...) *a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade*”.

Por outro lado, Pereira (1999:86) apresenta uma definição de organização que, quanto a mim, me parece a mais sucinta e esclarecedora e que a melhor se adequa a este estudo. Para este autor, as organizações “ (...) *são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano interorganizacional e social, e em continuidade temporal*”.

Ainda de acordo com os autores citados anteriormente (Bilhim 2006, Schein,1982, e Pereira,1999), é possível apontar, tendo em conta as definições apresentadas, quatro elementos que são parte integrante de qualquer organização:



*Quadro 1- Elementos constituintes de uma Organização*

Fonte: Santos (2008:12)

Note-se que para estes três autores existem duas dimensões nas organizações: i) uma dimensão formal, tal como indica Pereira (1999:87), está relacionada com as “ (...) *estipulações dos dirigentes, traduzidas em estatutos, regulamentos, organogramas* (...) ”, ou seja, é relativa à estrutura hierárquica, aos papéis, aos recursos e as metas; ii) e a dimensão informal, segundo o mesmo autor, pode estar relacionada com “ (...) *o entendimento entre trabalhadores sobre o quantitativo adequado de produção diária, o modo de lidarem com um capataz, ou em sentido inverso, as técnicas pessoais, ou de ocasião, utilizadas por este para melhorar os resultados do trabalho* ” (p.88). Ou seja, a dimensão informal, corresponde ao comportamento real dos membros da organização, em que as interações estabelecidas entre si têm como suporte diversos parâmetros, tais como: a missão, as estratégias, a visão e os valores de cada organização.

## 1.2. Estrutura Organizacional

*“Para compreender como as organizações se estruturam, temos em primeiro lugar de compreender como é que funcionam. Precisamos de conhecer as suas componentes, quais as funções que cada um desempenha, e como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam as organizações”.*

Mintzberg (1995:35)

Segundo Bilhim (1996:22) a estrutura organizacional pode definir-se como o meio pelo qual as “ (...) tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. Por outro lado, Mintzberg (1995:20) define a estrutura de uma organização como “ (...) o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”.

Para Bilhim (1996) existem três características que têm sido objeto de estudo e que devem ter sido em conta quando falamos em estrutura organizacional, nomeadamente: a complexidade, a formalização e a centralização.

No que se refere à complexidade, esta abarca vários graus de especialização, a divisão de trabalho, os diversos níveis hierárquicos, as várias extensões da organização e as filiais que possa ter. A complexidade está relacionada com os vários níveis de diferenciação existentes numa organização, que pode ser dividida em três fatores diferentes: diferenciação horizontal; diferenciação vertical ou hierárquica; e diferenciação espacial. A diferenciação horizontal tende a ser mais complexa do que as restantes. Segundo Bilhim (1996) esta está relacionada com o nível de separação horizontal que existe entre os departamentos, e diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização e os seus membros. A diferenciação vertical está relacionada com a profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo até aos restantes níveis da organização. Por fim, a diferenciação espacial pode ser encarada como uma forma de diferenciação vertical ou horizontal, ou seja, as atividades e o pessoal podem, tendo em conta as suas funções horizontais ou verticais, dispersar-se no espaço pela separação dos

centros de poder ou das tarefas. Assim, este tipo de diferenciação tem como base os níveis de localização geográfica do material de trabalho e dos recursos humanos da organização.

Quanto à formalização, Bilhim (1996:124) refere que esta está relacionada com “ (...) o grau de standardização de cada tarefa na organização, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser efetuadas. O comportamento de um membro da organização é vitalmente afetado pelo grau de formalização existente”. É importante perceber que as organizações com baixo nível de formalização são aquelas que lidam diariamente com situações novas e complexas para as quais não existem antecedentes. Ou seja, uma organização tem um elevado nível de formalização quando existem situações /problemas rotineiros, que se repetem com o tempo, sendo por isso possível desenvolver procedimentos formalizados.

Por fim, no que se refere à centralização existem diversas definições, no entanto todas com o enfoque na distribuição de poderes. Segundo Van de Vem e Ferry cit. por Bilhim, (1996:130), a centralização pode ser definida como

*“ (...) o locus de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a decisão tenha sido delegada para locais ou níveis mais baixos”.*

Neste sentido, podemos perceber que existe centralização quando a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia da organização, e que existe descentralização quando os níveis de decisão estão mais concentrados nos níveis mais baixos da hierarquia.

Para além disto, Mintzberg (1995) destaca cinco mecanismos de coordenação fundamentais para uma estrutura organizacional, bem como para o desenvolvimento do seu trabalho. Os mecanismos são os seguintes: Ajustamento mútuo – “ (...) realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal”. Geralmente é utilizado em organizações mais simples, no entanto, pode ser utilizado em situações mais complexas, uma vez que tem a capacidade de funcionar em contextos bastante mais difíceis (p.21); Supervisão direta – “ (...) mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros”. O responsável dá instruções e controla as suas ações. (p. 21); Estandarização dos

processos de trabalho – “Os processo de trabalho são estandardizados, o conteúdo do trabalho é especificado ou programado”, existindo instruções de montagem devidamente apresentadas. (p.23); Estandarização dos resultados – é possível estandardizar os resultados do trabalho, “ (...) especificando de antemão, as dimensões do produto, ou o desempenho a atingir”. (p.24); e estandardização das qualificações – “As qualificações e o conhecimento são estandardizados logo que se especifica a formação daquele que executa o trabalho”. No entanto Mintzberg (1995) citado por Bilhim (1996:160) apresenta um sexto mecanismo de coordenação, denominado de socialização, em que “os membros coordenariam os seus comportamentos pelas normas que partilham, em parte devido à sua socialização pela organização”.

Após esta breve apresentação dos mecanismos de coordenação, é pertinente perceber quais os elementos estruturais que podem efetivamente realizar essa coordenação. Deste modo, Mintzberg (1995) destaca cinco estruturas existentes dentro das organizações: o vértice estratégico; a linha hierárquica; o centro operacional; a tecnoestrutura; e o pessoal de apoio. Tal como indica a Figura 1

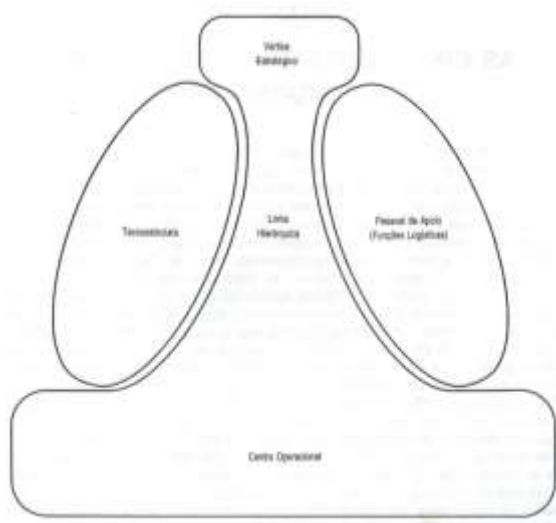


Figura 1- As cinco componentes básicas da organização  
Fonte: Mintzberg (1995:38)

Relativamente ao vértice estratégico, é o topo da hierarquia, ou seja, é onde se processam a maior parte das decisões e também onde é delineada a estratégia e o planeamento de todo o processo de produção. Tem como principal função assegurar o cumprimento da missão de forma eficaz e é responsável por toda a supervisão dentro da organização.

Quanto à linha hierárquica tem como principal função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização, sendo composta por vários gestores intermédios que tentam dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema. Ou seja, esta estrutura deve fazer a ligação entre todos os elementos da estrutura, principalmente entre o vértice estratégico, que delineia as estratégias e faz o planeamento, e o centro operacional.

No que se refere ao centro operacional, é importante perceber que é aqui que se efetua o processo de produção.

A tecnoestrutura está relacionada com os analistas que mesmo não estando em contacto direto com a produção, têm a capacidade de observar/avaliar o funcionamento do sistema e, posteriormente comunicar com os gestores da linha hierárquica, o que possibilita uma constante atualização do sistema às necessidades existentes.

Por fim, o pessoal de apoio não está diretamente envolvido na produção, no entanto funciona como um suporte de todo o sistema. Neste sentido, têm como função sustentar/promover o processo de produção, através do contacto com o meio exterior, como forma de dar a conhecer o produto da organização.

Em função da predominância de cada um destes elementos, Mintzberg (1995) apresenta seis configurações estruturais, nomeadamente: Estrutura Simples - é uma configuração característica em organizações pequenas, assentes numa liderança forte exercida habitualmente por um indivíduo que exerce a sua autoridade de maneira informal, através de uma supervisão direta. Nesta configuração, é o vértice estratégico que avalia e coordena o centro operacional; Burocracia Mecanicista - é caracterizada por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que todas as atividades da organização são altamente reguladas e onde a informação percorre a organização sempre de maneira formal. Aqui, os fluxos de autoridade partem do vértice e todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido; Estrutura Divisionada - consiste na existência de diferentes departamentos que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões; Burocracia Profissionalizada - o centro operacional é visto como a componente-chave da organização. A Burocracia Profissional atribui grande autonomia aos operacionais, daí que exista uma standardização das qualificações. O vértice estratégico tem essencialmente a função de coordenação do pessoal de apoio e dos recursos financeiros e materiais; Adhocracia -

pode ser caracterizada como uma configuração em que as diferentes partes da organização se juntam numa estrutura irregular onde comunicam diretamente umas com as outras, como também com o exterior. Esta configuração, para além de contemplar as cinco partes da organização, ainda abarca o meio envolvente, dando-lhe grande importância no processo de produção. Para além disto, atribui uma grande importância à inovação, uma vez que a organização está em constante adaptação às necessidades e exigências internas e externas; e a Configuração Missionária que é onde este relatório incide essencialmente, uma vez que é a estrutura que mais se identifica com a organização de acolhimento estudada ao longo deste trabalho.

A Configuração Missionária é encarada por Mintzberg (1995) como uma variante da Burocracia Profissional e da Estrutura Simples. Neste sentido, Mintzberg (1995) citado por Bilhim (1996) refere que o facto de se poder confiar nos operacionais da organização missionária para prosseguirem com os objetivos da organização, sem que exista qualquer controlo central, faz com que a estrutura seja descentralizada e por esse motivo, esteja aproximada da Burocracia Profissional. Por outro lado, o facto dos membros da organização atribuírem grande parte dos poderes ao líder, faz com que esta seja uma Estrutura Simples. Neste sentido, na configuração missionária o mecanismo de coordenação é a socialização, ou seja, os membros coordenam os seus comportamentos pelas normas que partilham, grande parte devido à socialização que existe na organização.

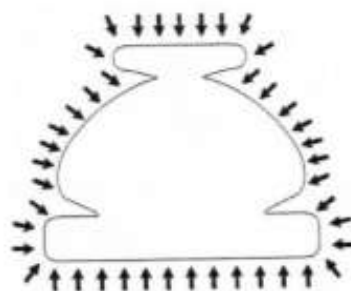


Figura 2 - Configuração Missionária  
Fonte: Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003:198)

Tendo em conta a figura 2 podemos perceber que a configuração missionária é caracterizada por uma forte ideologia, pois tal como indica Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003:198) “ (...) seus membros são encorajados a se reunir, e por isso tende a haver uma divisão frouxa de tarefas, pouca especialização e também redução de várias formas de diferenciação encontradas nas outras configurações”.



Segundo Brunsson (2006:38) a ideologia organizacional consiste “ (...) *em ideias e valores prevaletentes que são partilhados pelos membros de uma dada organização acerca dessa mesma organização, bem como do seu ambiente*”. Ou seja, os membros da organização tendem a seguir as mesmas ideias e valores, sendo que as ideias são de um modo geral complexas e conclusivas. Com este tipo de ideologia, os membros tendem a reagir de maneira semelhante a uma nova situação e chegam às mesmas conclusões acerca das ações que são necessárias.

Nesta linha de pensamento, podemos perceber que o que mantém os membros de uma estrutura missionária juntos são as normas, os valores e as crenças que partilham entre si, sendo que o ponto essencial para esta partilha é a socialização entre os mesmos.

Assim, para Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003:198) uma organização missionária “ (...) *acaba sendo uma massa enorme de membros, com pouca especialização no trabalho, diferenciação em relação às partes e divisão em relação ao status (...) tendem a ser muito jovens*”. Segundo os mesmos autores, uma organização missionária não pode ter um sistema muito complexo, pois nesse caso seriam necessários especialistas habilidosos que acabariam por possuir um certo poder e *status* em relação aos restantes, o que levaria à diferenciação da estrutura.

Em suma, compreender a estrutura organizacional é fundamental para estudar qualquer organização. Tendo em conta tudo o que foi abordado, podemos verificar que uma estrutura organizacional é algo complexo e que abarca diversos fatores, nomeadamente características, mecanismos de coordenação e várias configurações estruturais, segundo a tipologia de Mintzberg (1995).

É importante ainda mencionar que apesar de a configuração aqui em enfoque ser a de estrutura missionária, esta não deixa de ter algumas especificidades de outras estruturas apresentadas.

### **1.3. Cultura Organizacional**

Tendo em conta o conceito abordado anteriormente, mais precisamente o de configuração missionária, é pertinente fazer referência à cultura organizacional, uma vez que remetemos para a socialização como o mecanismo que permite partilhar normas e comportamentos.

A cultura organizacional pode ser considerada um conceito polissémico, pois cada autor atribui o seu significado, não existindo um consenso em relação ao mesmo.

Desta forma, a definição exibida por Peters e Waterman (1982), citados por Bilhim (1996:169) e a de Shein (1984) citado por Bilhim (1996) são as mais adequadas ao contexto do presente relatório. Para estes autores, a cultura é “ (...) *uma noção forte que as organizações têm de si mesmas como entidades, a qual se reflete nos seus próprios valores, histórias, mitos e lendas*”. Destaca ainda que em organizações de excelência, a cultura organizacional é tão forte, que ou se conseguem adaptar a ela ou então têm de sair. Assim, podemos perceber que a cultura organizacional é um fator de extrema importância e influência dentro de todas as organizações.

Por outro lado, outra perspectiva de Shein (1984), citado por Bilhim (1996:163) entende a cultura organizacional como:

“ (...) *o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas*”.

Desta forma, podemos perceber que a cultura organizacional é intocável, subentendida e dada como certa dentro de qualquer organização. Assim, cada organização desenvolve os seus próprios pressupostos e as suas regras que guiam o comportamento no quotidiano do local de trabalho.

Segundo Bilhim (1996) a cultura abarca pelo menos cinco funções essenciais:

1. Define as fronteiras organizacionais – é o que distingue as organizações entre si;
2. Delimita a identidade dos membros da organização;
3. Facilita o empenho nas metas da organização;
4. Desenvolve a solidez do sistema social;
5. Controla, guia e dá forma ao comportamento dos empregados.

A cultura para os empregados é muito importante na medida em que reduz a dúvida e permite aos mesmos perceber o modo como a organização funciona. Assim, o mesmo autor defende que se pode transmitir a cultura aos empregados de diferentes maneiras, nomeadamente:

1. Histórias – são práticas frequentes, dentro das organizações, a circulação de histórias sobre acontecimentos passados, que se ligam ao presente, o que possibilita uma melhor explicação para as práticas atuais;
2. Rituais – são sequências de atividades que representam e reforçam os principais valores da organização, bem como as metas e pessoas que são mais importantes ou, por sua vez, dispensáveis à mesma;
3. Símbolos – são formas que revelam o tipo de cultura e maneiras de transmitir mensagens aos empregados. É o material utilizado pela organização, como por exemplo o seu logótipo, *layout* da sede, entre outros;
4. Linguagem – é muito importante, na medida em que cada vez mais as organizações apropriam um conjunto de terminologia típica, como por exemplo siglas que caracterizam categorias profissionais ou clientes.

Estas quatro formas de transmitir a cultura aos empregados são segundo Shein (1992), citado por Carvalho (2006) um dos níveis fundamentais pelos quais a cultura se manifesta dentro de uma organização, nomeadamente os artefactos observáveis. No entanto, o autor destaca outros dois: valores manifestos – valores partilhados entre os elementos da organização, objetivos e estratégias da organização; e os pressupostos básicos – envolvem “ (...) *as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes sobre a natureza do tempo e espaço, da realidade e verdade, da atividade humana e das relações humanas no contexto da organização (...) é portanto fonte de valores e ações*” (p.2).

Importa ainda destacar que a cultura é reproduzida através dos processos de socialização que ocorrem entre novos membros que entram no grupo. No entanto, apesar do objetivo da socialização ser a eternização da cultura, nem sempre os processos são iguais e constantes, na medida em que, tal como indica Carvalho (2006:2) “*Os indivíduos respondem diferenciadamente ao mesmo tratamento e podem ser hipotetizadas diferentes combinações de estratégias de socialização para produzirem diferentes resultados na organização*”. Assim, podemos perceber que cada indivíduo tem a sua forma de atuar e de encarar a socialização o que leva a que os resultados na organização sejam, em grande parte, diferentes.

Assim, podemos perceber que tal como indica Maanen e Schein (1979), citados por Carvalho (2006:2) “ (...) *a criação de uma cultura organizacional assenta num*

*processo de aprendizagem que assegura a institucionalização dessa realidade como algo único e diferente da cultura envolvente*”. Deste modo, é possível verificar que a cultura varia consoante a organização e os seus vários departamentos, e que é importante na medida em que influencia a opinião e o comportamento dos membros integrantes de uma dada organização.

## 2. Orientação metodológica

As organizações, tal como pudemos perceber, são extremamente complexas, devido à enorme diversidade de contextos e domínios. Como tal, para o desenvolvimento de qualquer estudo organizacional, é fundamental ter em conta essa realidade e adaptar a abordagem metodológica para se proceder a uma correta recolha e análise dos dados. Segundo Ferreira e Martinez (2008) quando escolhemos determinada abordagem metodológica, estamos a determinar a melhor forma, ou não, de validar um determinado estudo.

Este ponto faz referência às orientações metodológicas utilizadas para proceder a caracterização da organização de acolhimento.

### 2.1. Abordagem metodológica geral

A investigação incidiu sobre um tipo de investigação que assumiu um carácter qualitativo segundo a qual o investigador *“frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenómenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas: conversar, visitar, observar, comer, etc.”* (Guba, 1978; Wolf, 1978a; In Bogdan e Biklen (1994:17)).

Nesta linha de pensamento, a investigação qualitativa possui cinco características fundamentais, sendo estas: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados. Os investigadores qualitativos defendem que o comportamento humano é influenciado pelo contexto em que ocorre; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo, neste sentido, *“ (...) os investigadores qualitativos abordam o mundo de forma minuciosa.”* (Bogdan e Biklen, 1994:49); os investigadores interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; a análise dos dados é feita de forma indutiva, ou seja, *“ (...) as abstrações são construídas à medida que os dados particulares foram recolhidos se vão agrupando.”* (Bogdan e Biklen, 1994:50); por fim, o investigador interessa-se, acima de tudo por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Em suma, os investigadores qualitativos em educação questionam os sujeitos de investigação, com o intuito de compreender *“aquilo que eles experimentam, o modo como eles interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o*

*mundo social em que vivem.” (Psathas, 1973; In Bogdan e Biklen, 1994:51) daí que, neste caso, este tipo de investigação seja o mais adequado para o estudo das organizações e das pessoas, pois tal como afirmam Bogdan e Biklen (1994:70) “ O objetivo dos investigadores qualitativos é o de melhor compreender o comportamento e experiências humanos (...) Recorrem à observação empírica por considerarem que é em função de instâncias concretas do comportamento humano que se pode refletir com maior clareza e profundidade sobre a condição humana”.*

## **2.2. Técnicas de recolha de dados**

Dentro da abordagem geral de carácter qualitativo, foram abordadas diversas técnicas de recolha de dados, nomeadamente a pesquisa arquivista, a observação participante e a entrevista.

A pesquisa arquivista (anexos V, VI, VII) através da consulta de documentos disponibilizados pela organização com o intuito de recolher informações para a caracterização da organização, nomeadamente o manual de acolhimento, a distribuição de funções dos departamentos e o catálogo de formação. Assim, segundo Afonso (2005:88) a pesquisa arquivista consiste “ (...) na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”. Desta forma, o investigador apenas consulta “ (...) a informação anteriormente organizada com finalidades específicas (...) ”. (p.88)

Segundo Afonso (2005) quando se fala em pesquisa arquivista ou documental, é importante saber distinguir entre documentos oficiais, documentos públicos e documentos privados. No presente estudo, apenas foram usados documentos públicos, onde se inclui “ (...) a imprensa (...) ” (p.90) e a documentos privados, “ (...) em geral de acesso mais restrito, incluem-se os arquivos de empresas (...) ”. (p.90)

Documentos Públicos	Documentos Privados
Site Oficial	Manual de Acolhimento (Anexo V)
Catálogo de Formação (Anexo VII)	Distribuição de Funções dos departamentos (Anexo VI)

*Tabela 1- Identificação do tipo de documentos utilizados na pesquisa arquivista*

Relativamente à observação, segundo Estrela (1994) constata-se que esta consiste numa atividade de recolha de informação – formal ou informal – onde se pretende uma análise detalhada de uma situação ou de um comportamento. A observação permite relatar uma determinada situação, problematizar, avaliar, investigar e, por fim, inferir sobre um dado acontecimento/situação.

Ao longo do estágio curricular incidi sobre um tipo de observação participante, que consiste em reunir dados tendo em conta a participação no quotidiano da organização, sob a forma de notas de campo (anexo IV). Tem como intuito observar as pessoas que estuda, com o objetivo de observar como se comportam. Este tipo de observação permite que o observador estabeleça uma ligação com o meio estudado, o que possibilita uma melhor percepção acerca do que é observado.

Por fim, a entrevista, comporta uma conversa intencional, maioritariamente realizada entre duas pessoas, no entanto, pode agregar mais indivíduos. É guiada apenas por um desses indivíduos, com o objetivo de obter informações acerca do outro. Este instrumento permite obter dados descritivos da linguagem do próprio entrevistado, possibilitando ao entrevistador/investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os participantes interpretam os factos do mundo (Bogdan e Biklen, 1994).

Optei por utilizar uma entrevista de cariz exploratório, remetendo para uma abordagem semidiretiva (anexo I). Assim, segundo Quivy (2003:69) as entrevistas exploratórias “ (...) *devem ajudar a constituir a problemática de investigação*”. Estas devem ser realizadas num campo onde o investigador não tem qualquer tipo de conhecimento aprofundado, relativamente ao campo que pretende estudar. As entrevistas exploratórias devem por isso abrir pistas de reflexão e, não propriamente, verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos. O que se pretende é que o interlocutor exprima as suas vivências, bem como a percepção que tem do problema.

Remetendo para a abordagem semidiretiva como instrumento de recolha de dados, na linha de pensamento de Bogdan e Biklen (1994), esta permite obter dados descritivos da linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao entrevistador/investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a forma como os participantes interpretam os factos do mundo. O investigador, segundo Quivy, et al (1992), tem uma lista de questões ou tópicos a ser cobertos (guião de entrevista), contudo, a entrevista em si permite uma certa flexibilidade, uma vez que as questões podem não seguir a ordem prevista que constam no guião.

Nesta linha de pensamento, ao longo da entrevista (anexo II) considerei importante manter a motivação do participante, estabelecendo uma relação de empatia, prestando o máximo de atenção ao que o entrevistado afirmava, acenando com a cabeça e utilizando expressões faciais adequadas. Procurou ser flexível na ordem das respostas no sentido de garantir uma maior liberdade de expressão dos participantes e, assim segundo Bogdan e Biklen (1994: 136), obter *“uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspectivas dos respondentes”*.

Para concluir é importante referir que, ao longo do estágio curricular, tentei aplicar estas ferramentas de forma a conseguir recolher dados mais minuciosos e cuidados, como forma de enriquecer o meu trabalho.

### **2.3. Procedimentos de análise dos dados**

Para analisar o conteúdo dos dados recolhidos, utilizei a técnica de análise de conteúdo que segundo Moares (1999:5), *“ (...) uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos (...) ”*. A análise de conteúdo não meramente descritiva, reconhece e perspetiva o real. A realidade não é única mas multifacetada e, a realidade em estudo não é apenas textual, mas também subjetiva e intersubjetiva.

Segundo Bardin (1979) as fases de organização da análise têm sujeitas as condições de produção de discurso e, a elas inerentes está o discurso do sujeito e o modelo de análise que levam assim aos resultados. Para realizarmos a análise de conteúdo procedemos a três fases:

- Pré – análise – Nesta etapa são desenvolvidas as operações prévias à análise propriamente dita, nomeadamente, o levantamento de hipóteses, definição de objetivos, a escolha de material que vai ser objeto de análise e desenvolvimento dos instrumentos para a recolha de dados.
- Exploração do material ou codificação – os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo expresso no texto.
- Tratamento de resultados – pretende-se colocar em relevo as informações facultadas pela análise através de quantificação simples ou mais complexas, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras, modelos, entre outros.



Em suma o que temos de ter em conta acerca da análise de conteúdo é que esta é qualitativa, científica, objetiva e sistemática, tal como se pode verificar no anexo III. A análise de conteúdo recaiu sobre as categorias utilizadas ao longo da entrevista realizada à Diretora-Geral, nomeadamente: história da Global Estratégias; composição e estrutura da Global Estratégias; cultura organizacional; papel do gestor; e, finalização da entrevista.

### 3. Caracterização da Organização de acolhimento Global Estratégias

Tal como referi anteriormente, este capítulo está relacionado com a caracterização da organização que me acolheu ao longo do estágio curricular. Assim sendo, pretendo dar a conhecer um pouco mais acerca da mesma, especificando os seus objectivos e missão, bem como a forma como está estruturada.

#### 3.1. Apresentação da Global Estratégias

A Global Estratégias foi fundada em Portugal no ano de 1999, tal como destaca a diretora-geral “ (...) *era em 1999 uma empresa espanhola (...) e o dono na altura era um espanhol que nós conhecemos e eu portanto tratei da abertura aqui em Portugal em 99 (...)* ” (anexo III, p.1). É uma Empresa Multinacional, do sector privado, especializada na Consultoria de Formação e *e-Learning*. É uma filial da empresa-mãe sediada em Espanha, encontra-se inserida num grupo internacional de formação, vocacionada para a disponibilização dos seus serviços a empresas e particulares. Atualmente, tal como destaca a diretora-geral, é constituída por cerca de 11 trabalhadores a nível interno (anexo II, p.10) e cerca de 100 formadores e oradores especialistas em diversas áreas temáticas, que colaboram com a organização a nível externo. Tal como referi, exerce a sua atividade em Portugal há cerca de 15 anos, com experiência na organização de seminários, *workshops*, congressos e cursos de especialização dirigidos a empresas. Ao nível internacional exerce a sua atividade em países como Angola, Cabo Verde e Moçambique, através do Grupo Demos<sup>1</sup> (Líder Mundial na Área da Formação Profissional e Serviços de Consultoria), onde se integrou em 2005.

Segundo o manual de acolhimento (anexo V), a integração da Global Estratégias neste grupo trouxe novos conhecimentos e novas metodologias, permitindo apresentar novas soluções de formação, consultoria e *e-Learning*, enquadradas numa rede internacional de conhecimento.

Atualmente, segundo a diretora-geral, a Global Estratégias tem como principais ameaças a concorrência de outras empresas e os preços estabelecidos, tal como a mesma indica “*Tem a ver com os novos players também (...) É o mercado (...) agora tá a*

---

<sup>1</sup> Atualmente, o Grupo Demos é um grupo internacional de formação, com sede em França e com cerca de 33 filiais distribuídas por todo o mundo, em 12 países e 4 continentes. Tem mais de 40 anos de experiência e uma rede de 3000 consultores e formadores em todo o mundo, contando com o apoio de 650 cooperantes.

*voltar a acender (...) e haver muitos players pequenos e que fazem os pricing irem para baixo (...) os clientes tão a olhar muito muito a pricing!”*. (anexo III p.3)

Por outro lado, destaca como potencialidades “ (...) acompanhar o país no retorno à atividade e à competitividade” e aproveitar um último empurrão “ (...) porque é o último, já não haverá muitos digo eu, ou pelo menos os montantes serão menos dos apoios europeus (...) aproveitar este último cash que vem, da melhor forma para estimular a competitividade e fazer girar um bocadinho as coisas para sairmos todos mais rápido”. (anexo III p.3)

No entanto, é possível verificar através do manual de acolhimento da Global Estratégias (anexo V) uma análise *Swot*<sup>2</sup> mais aprofundada no que se refere aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relativamente à organização em questão, como é possível verificar na figura seguinte.

---

<sup>2</sup> O termo *Swot* é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e, define-se como uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas para o diagnóstico estratégico.

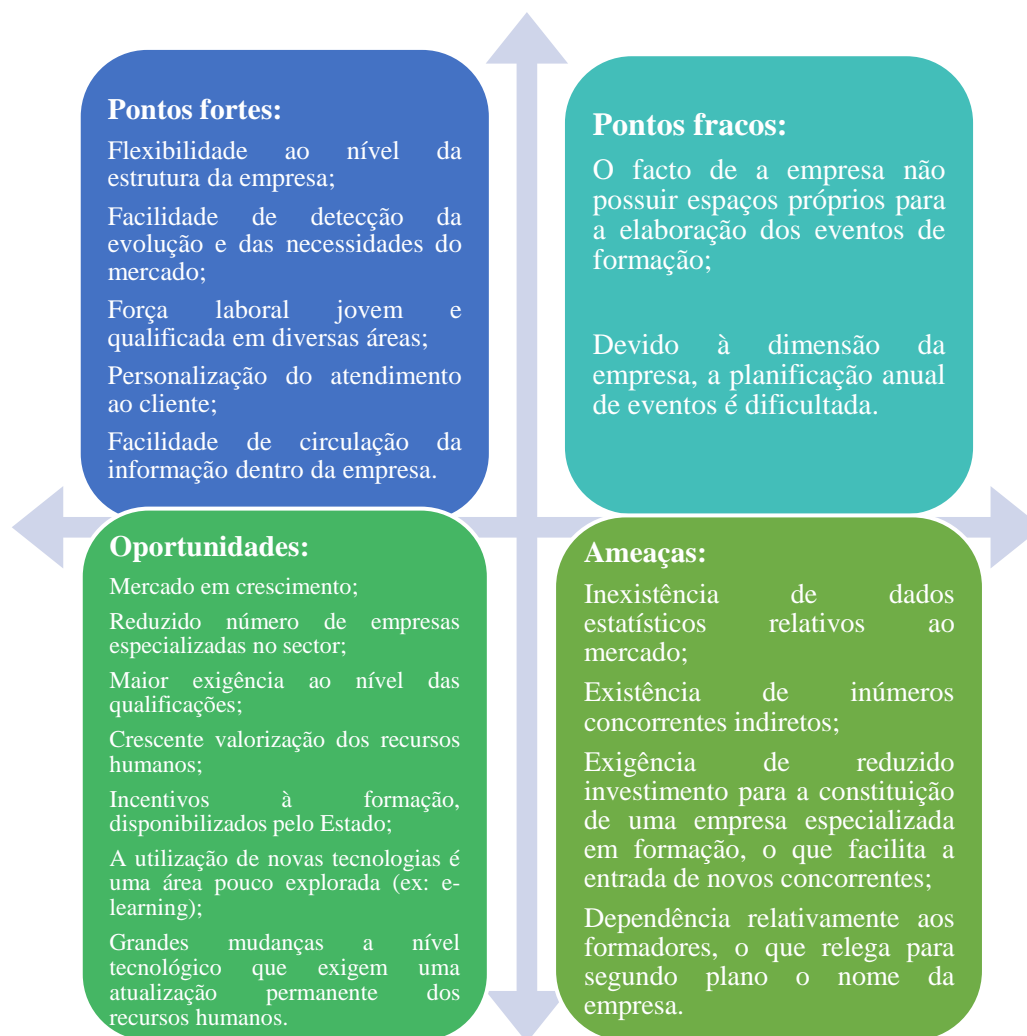


Figura 3- Análise Swot da Global Estratégias  
Fonte: Manual de Acolhimento da Global Estratégias

A Global Estratégias tem como principal missão, tal como afirma a diretora-geral “ (...) em cada minuto no mundo, transformamos as pessoas nas organizações (...) ” (anexo II, p.7), ou seja transformar o desempenho das pessoas e das organizações, “ (...) em todo o momento no mundo estamos a formar alguém (...) ” (anexo II, p.7), tal como indica a entrevistada, através da inovação e do conhecimento consolidado em Formação e Soluções de Consultoria. Desta forma, a Global Estratégias tem como finalidade a realização de eventos na área da formação e a execução de projetos em todos os domínios de intervenção ligados à atividade formativa. De acordo com a mesma fonte, os objetivos da Global Estratégias, são:

- Dar uma resposta personalizada e satisfatória a um problema específico colocado pela empresa, uma vez que, segundo a entrevistada “Os nossos clientes

*também se alteraram no modo como compram, como decidem e no modo como estão estruturados (...) ” (anexo II, p.7);*

- Proporcionar ferramentas de gestão, pois como afirma a diretora-geral, a Global Estratégias deve “ (...) *tentar que a tecnologia volte a entrar na aprendizagem outra vez, seja de que forma for*” (anexo II, p.7);
- Assessorar e colaborar na implementação de projetos e soluções, tal como destaca a diretora-geral, “*Nós agora o que queremos é voltar a fazer os projetos estratégicos (...) ”* (anexo II, p. 7);
- Ministrar cursos de elevada qualidade formativa, com temas atuais e de aplicação direta, uma vez que, tal como destaca a entrevistada “ (...) *nós somos uma empresa inovadora e queremos fazer coisas novas e fazer coisas interessantes*” (anexo II, p. 7).

Desta forma, podemos perceber que a Global Estratégias está muito vocacionada para a inovação ao nível das tecnologias.

Por fim, os valores da organização de acolhimento definem-se em quatro palavras: Paixão; Orientação para o cliente; Inovação e Respeito. Tal como refere a diretora-geral “ (...) *é a paixão por tudo o que fazemos, a inovação, o espírito de equipa, colaborativo e tudo isso, portanto identificamo-nos com tudo isso*” (anexo II, p. 13). Assim, os dados que resultaram da análise documental e da entrevista parecem querer difundir e reforçar a imagem da Global Estratégias como uma organização que prima pela inovação, pela paixão por tudo o que faz, pelo respeito entre os colaboradores e para com os clientes e que a equipa que a integra é unida e coesa.

A atividade da Global Estratégias organiza-se em quatro vertentes:



Figura 4 - Áreas de atuação da Global Estratégias

Fonte: Catálogo de Formação 2011 da Global Estratégias (Anexo VII)

Tendo em conta o Manual de Acolhimento da Global Estratégias (anexo V), as soluções intraempresas estão relacionadas com as ações de formação que estão direccionadas exclusivamente para uma dada empresa e os seus trabalhadores, de acordo com os cursos disponibilizados pela empresa que organiza os eventos.

No caso da formação interempresas (modalidade presencial) (ver anexo V), a Global Estratégias organiza diversas ações de formação, designadas por “ofertas especiais”, tais como: Seminários, *Workshops*, *Master Courses*, Itinerários Formativos, Congressos, Conferências e Salões Internacionais, tal como já foi referido anteriormente. Este tipo de formação é realizado fora do local de trabalho, na medida em que se destina a formandos de diversas empresas que participam conjuntamente num determinado evento, antecipadamente selecionado pelas empresas de acordo com as suas necessidades.

No âmbito da formação em *e-Learning* (ver anexo V), a Global Estratégias apresenta diferentes soluções sob o formato de cursos, cursos avançados, *master courses*, percursos individualizados com *coaching online* e ainda soluções de *blended-learning*. A Global Estratégias aposta na área de *e-Learning*, pois conjuga as vantagens

de apresentar temáticas relevantes e atuais com as possibilidades de uma aprendizagem flexível, segundo a disponibilidade (temporal e espacial) e o ritmo de cada formando, num ambiente suportado pelas novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Tal como refere a diretora-geral da Global Estratégia no *site*<sup>3</sup> oficial da organização, " (...) *Estas ferramentas, quando parte integrante de uma Solução Formativa, pensada e alinhada com os objetivos estratégicos da Organização, fomentam os Mecanismos de Aprendizagem, e estimulam a Autoformação, potenciando a Transferência das Aprendizagens para o posto de trabalho*".

Por fim, no que diz respeito à consultoria e *outsourcing* (ver anexo V), a Global Estratégias tem como objetivo aconselhar, acompanhar e apoiar as empresas na formulação e escolha das soluções de formação que melhor se adaptam. O serviço de consultoria promove: a valorização profissional dos trabalhadores e a capacidade de modernização, inovação organizacional e gestão de empresas; soluções de formação recorrendo a ferramentas eficientes e rentáveis, que se adaptem às necessidades específicas de cada organização; bem como, soluções que potenciam o crescimento e competitividade dos seus clientes, através do desenvolvimento do seu capital humano. Quanto ao nível de negócio *outsourcing* de formação pretende apoiar as empresas nas necessidades de formação dos seus colaboradores através de processos globais e integrados de aprendizagem e gestão da formação.

Tendo em conta o Manual de Acolhimento (anexo V), "*a Global Estratégias dirige-se essencialmente a empresas para onde é enviada toda a informação sobre os eventos de formação*". (p.4) Uma vez enviada a informação, se os eventos corresponderem às necessidades das empresas, estas selecionam os respetivos empregados que melhor se adequam ao perfil definido para cada curso e, aos quais pretendem que a formação se dirija.

Segundo o Manual de Acolhimento (anexo V) é possível também verificar que "*os cursos de formação podem ter como formandos tanto os empregados como os supervisores. Este tipo de intervenção destina-se frequentemente a ensinar novas tarefas a trabalhadores recém-admitidos, mas também pode ser um apoio importante no que diz respeito à rotação e enriquecimento de funções*". (p.4)

A Global Estratégias tem vários concorrentes no mercado, sendo que uns dos principais derivam de organismos públicos, tais como universidades e associações (ver

---

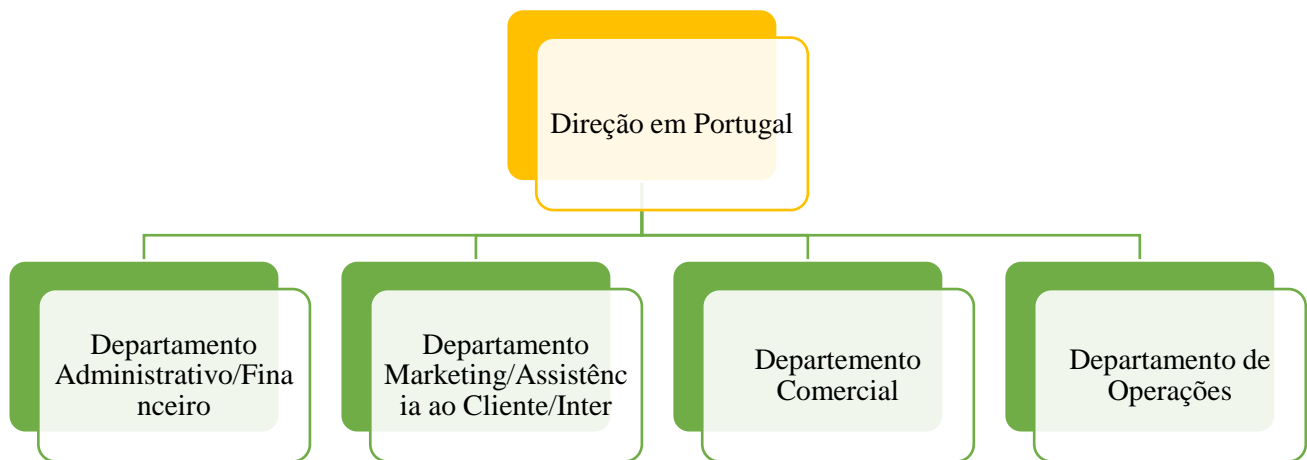
<sup>3</sup> <http://www.globalestrategias.pt/pt/Paginas/default.aspx>

anexo V, p.6). Estes são grandes concorrentes, uma vez que praticam preços muito mais competitivos do que a concorrência privada. Tal como refere a diretora-geral “ (...) *temos de ser mais inovadores, o nível de maturidade do mercado está enorme, está muito bom, os players são bons, temos muita qualidade em Portugal (...) temos um bom corpo de oferta e de players com muita capacidade técnica (...)*”. (anexo II, p.3)

Quanto aos recursos humanos, a política da Global Estratégias é possuir uma força laboral qualificada em diversas áreas, em que cada trabalhador tem a seu cargo um segmento específico (ver anexo V, p.11). Em relação ao recrutamento externo de pessoal utiliza principalmente as universidades, integrando frequentemente finalistas de diversos cursos, tal como afirma a diretora-geral “ (...) *fomos historicamente uma empresa em que os estagiários ficavam, quando crescemos ficavam sempre! (...) a maioria das pessoas entraram via estágio ou se não era estágio era primeiro emprego*” (anexo II p.11). Em termos de profissionais recrutados do exterior, a organização tem uma base de dados própria composta por formadores e oradores especializados, nas diversas áreas que a organização dá resposta.

Neste sentido, realizei um organograma, com base na experiência vivida ao longo do estágio e numa conversa informal com uma das trabalhadoras da organização, em que se pode verificar a existência de diversos departamentos distribuídos pelo mesmo nível de poder e responsabilidade, à execução da direção geral. Assim, pode-se constatar que existem dois níveis hierárquicos na empresa: o nível superior da direção geral e o nível inferior representado pelos restantes departamentos (Administrativo/Financeiro; Marketing/ Assistência ao Cliente/Inter; Comercial e Operações).





*Figura 5 - Organograma da Organização*

Como forma de caracterizar as funções de cada departamento da Global Estratégias representado no organograma, apresenta-se a seguinte tabela:

Departamento	Funções
Direção Geral (1 trabalhador)	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Participação na definição dos objetivos da empresa e na elaboração e/ou aprovação das linhas de atuação e programas de execução da política a implementar, em colaboração com os quadros superiores das várias áreas, designadamente, produção, financeira, comercial e de recursos humanos;</li><li>○ Coordenação das atividades das diferentes áreas funcionais;</li><li>○ Introdução das medidas corretivas e os ajustamentos necessários de forma à obtenção dos objetivos estabelecidos;</li><li>○ Controlo das atividades e os resultados obtidos e dando conhecimento superior;</li><li>○ Representação da empresa nas suas relações com terceiros, designadamente, com os poderes públicos e outras entidades;</li><li>○ Supervisão dos trabalhadores.</li></ul>
Administrativo e Financeiro (1 trabalhador da empresa e outro externo)	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Registo de entrada, lançamento e arquivo de todos os documentos de contabilidade</li><li>○ Registo e numeração dos movimentos de entrada e saídas mensais - Caixa</li><li>○ Emissão e controle pagamentos fornecedores e formadores</li><li>○ Emissão e conferência de faturas, notas de crédito e débito e recibos e preparação e elaboração de pagamentos</li><li>○ Emissão de notas de pagamento</li><li>○ Preparação de depósitos e de fotocópias de todos os cheques</li><li>○ Encomenda, gestão e controlo de <i>stock</i> do material de escritório, limpeza e higiene</li><li>○ Processamento salarial</li><li>○ Seguros de trabalho (comunicações/ alterações)</li><li>○ Conferência de listas de pagamentos/assinaturas vs relatório de fecho</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ IRS/TSU</li> <li>○ Gestão de Cobranças</li> <li>○ Preparação de Lista de Pagamentos para Seminários</li> <li>○ Faturação</li> <li>○ Atendimento a Clientes</li> <li>○ Gestão de Arquivo.</li> </ul>
<b>Marketing/Assistência ao Cliente/Inter (3 trabalhadores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboração, desenvolvimento e Gestão de Produto/ Catálogo/ Seminários/Calendário de Formação Inter</li> <li>○ Seguimento da concorrência</li> <li>○ Planificação, calendarização e supervisão das Ações de Mailing, Faxmailing, e-Mailing, anúncios, SMS</li> <li>○ Maquetação e aprovação de materiais: folhetos ou cartafax final, anúncios e banners</li> <li>○ Controle orçamental dos objetivos e custos do Departamento</li> <li>○ Coordenação dos planos de comercialização e comunicação de produtos</li> <li>○ Coordenação das atividades inerentes a marketing na internet: Google, <i>site...</i></li> <li>○ Supervisão de base de dados</li> <li>○ Gestão do Website</li> <li>○ Faxmailing (elaboração do texto e da base de dados)</li> <li>○ Atualização de conteúdos para <i>site</i> em SQL</li> <li>○ Acompanhamento da relação com os meios de comunicação social</li> <li>○ Gestão da publicação dos vários anúncios com os Jornais nacionais e internacionais</li> <li>○ Estabelecimento de parcerias com meios de comunicação social e</li> </ul>

	<p>parcerias estratégicas com diferentes entidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Apoio na organizações de eventos e/ou oferta formativa</li><li>○ Identificação e relação com formadores</li><li>○ Coordenação da área inter operacional</li><li>○ Organização de congressos</li><li>○ Atendimento e triagem de telefonemas</li><li>○ Atualização das bases de dados (nomes, moradas e contactos)</li><li>○ Atualizar a Black List de Fax e de E-mail (faxes e e-mails retirados)</li><li>○ Inserção dos serviços de informação e global News na base de dados (Portugal, Angola e Moçambique) e atualização de devoluções de correio</li><li>○ Inserção na base de dados das fichas de diagnóstico organizacional (Intra)</li><li>○ Atualização dos portais de formação, nomeadamente: do Expresso On-line; N-cursos; Tabela de “envios únicos”; Tabela de códigos de seminários (Inter e Intra)</li><li>○ Recepção e triagem dos <i>e-mails</i> recebidos no endereço “Admin”</li><li>○ Apoio à formação inter, recepção dos participantes, apoio aos <i>Coffes</i>.</li><li>○ Promoção comercial</li><li>○ Recepção, contabilização e contagem geral das inscrições</li><li>○ Introdução, envio das confirmações e recordatórios</li><li>○ Gestão de anulações de seminários, alterações de hotel, data de seminários e de participantes</li><li>○ Recepção, envio e controlo dos serviços de informação</li><li>○ Resposta a clientes (envio de documentos e declarações solicitados no âmbito dos procedimentos de qualidade)</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cálculo do <i>break-even</i> dos seminários com poucos inscritos</li> <li>○ Gestão de queixas e reclamações</li> <li>○ Gestão dos recursos humanos da empresa.</li> </ul>
<b>Departamento comercial (3 trabalhadores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestão da carteira de clientes</li> <li>○ Prospeção e agendamento de reuniões</li> <li>○ Reuniões de apresentação da Global Estratégias</li> <li>○ Negociação com os clientes e formadores</li> <li>○ Follow up telefónico e presencial das propostas apresentadas</li> <li>○ Contacto com clientes</li> </ul>
<b>Departamento de Operações (3 trabalhadores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsável pela gestão de projetos intra</li> <li>○ Coordenação de account manager na gestão de projetos e elaboração de propostas</li> <li>○ Elaboração de propostas de formação</li> <li>○ Contacto com os formadores</li> <li>○ Gestão dos projetos de formação</li> <li>○ Elaboração de <i>dossiers</i> técnico-pedagógicos</li> <li>○ Coordenação de toda a logística inerente às ações de formação intra e inter</li> <li>○ Tratamento de manuais e envio para a gráfica</li> <li>○ Elaboração do calendário de saídas do material Intra</li> <li>○ Preparação e envio do material para a realização das formações</li> <li>○ Criação dos códigos das formações intra</li> <li>○ Envio de e-mail para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respetivos códigos de cliente e de formação</li> <li>○ Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas e envio dos mesmos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Criação dos itinerários pedagógicos</li><li>○ Gestão de Fornecedores</li><li>○ Controlo de faturação dos serviços de estafetas/gráfica/hotéis/ outras compras</li><li>○ Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores e dos colaboradores</li><li>○ Controlo de questionários e passagem para PDF</li><li>○ Controlo do <i>stock</i> de material logístico</li><li>○ Coordenação do departamento de e-learning e respetiva equipa</li><li>○ Gestão, coordenação e acompanhamento dos projetos de formação interempresas e intraempresas para formação a distância, desde o desenho do curso, respetivo desenvolvimento e implementação</li><li>○ Recrutamento e seleção de formadores</li><li>○ Gestão com os formadores dos projetos a serem implementados</li><li>○ Gestão e manutenção da plataforma para os cursos de Portugal e Angola</li><li>○ Responsável Administrativa dos formandos portugueses inscritos nas pós-graduações organizadas pela Global Estratégias Espanha</li><li>○ Coordenação Pedagógica de Cursos e-learning, o que inclui: Seleção de Formadores, mediante avaliação curricular e entrevista; Elaboração de programas e manuais de formação; Didatização dos manuais de formação, adaptando-os à modalidade de formação a distância; Elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização da formação (plano de trabalho do formando, plano de trabalho do formador, ficha de acompanhamento do formando, relatório de entrega de atividades); Validação da versão do curso na plataforma, certificando-se que todos os ficheiros e layout do curso estão corretos; Acompanhamento diário dos</li></ul>
--	--

	<p>cursos, pelo apoio pedagógico aos formandos e Coordenação Pedagógica dos cursos, a par com o Tutor; Elaboração de propostas intra solicitadas ao departamento de formação a distância; Acompanhamento e coordenação do curso de formação pedagógica inicial de formadores na modalidade b-learning</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Elaboração de manuais de formação em colaboração com os formadores/tutores.</li><li>○ Construção de ferramentas de apoio à formação que se destinam a orientar o percurso dos formandos e dos formadores/tutores.</li><li>○ Monitorização dos cursos na plataforma.</li><li>○ Acompanhamento do percurso formativo dos formandos, estabelecendo a ponte entre estes e os formadores/tutores.</li><li>○ Elaboração dos <i>dossiers</i> técnico-pedagógicos.</li></ul>
--	--

*Tabela 2- Funções de cada departamento da Global Estratégias (adaptado da distribuição de Funções 2011 Anexo V)*

Por fim, a Global Estratégias, segundo o *site* oficial da empresa, é uma entidade formadora acreditada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), é equiparada pela OTOC (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas) para efeitos de atribuição de Créditos aos Técnicos Oficiais de Contas (TOC). Em articulação com o IIEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) a Global Estratégias concebe e organiza ações de formação homologadas, possibilitando a obtenção do CAP (Certificado de Aptidão Profissional). É também uma empresa certificada pelo PMI (*Project Management Institute*) para a atribuição de créditos na área de Gestão de Projetos. Por fim, desenvolve cursos de Programação Neurolinguística certificados pela Associação Holandesa de Programação Neurolinguística.



### 3.2. Análise da Organização enquanto configuração Missionária

Como ponto de partida para a análise da organização de acolhimento em questão optei por utilizar a proposta de Mintzberg.

Tal como já foi referido neste capítulo, uma organização existe tendo como base cinco elementos fundamentais: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio. No caso da Global estratégias, o vértice estratégico (topo da hierarquia) é constituído por uma pessoa que assegura o cumprimento da missão e é o principal responsável pela supervisão dentro da organização, neste caso a diretora-geral.

No que se refere ao centro operacional, é onde funciona os departamentos das áreas de negócio, sendo que o mais expansivo é o de soluções intraempresas onde estão incorporados o maior número de colaboradores, cerca de cinco, pois tal como refere a diretora-geral *“Porque a própria rede comercial do intra, é uma rede social tecnicamente mais elaborada”*. (anexo II p.12)

A tecnoestrutura é representada na organização, através de elementos externos que se encontram sediados em Espanha, uma vez que esta componente está mais voltada para os especialistas que não estão em contacto direto com a produção da empresa. (anexo IV)

Por fim, o pessoal de apoio, responsável por sustentar/promover o processo de produção, através do contacto com o meio exterior, como forma de dar a conhecer o produto da organização, é constituído por uma colaboradora ao nível da logística, duas pessoas na parte financeira (uma interna da empresa e outra externa), uma pessoa no marketing, tal como refere a diretora-geral *“ (...) dentro das áreas de apoio, temos a área financeira, temos a área do marketing (...) ”* (anexo II p.10) e dois colaboradores no *e-Learning*.

No caso da linha hierárquica é a única componente que não se visualiza na Global Estratégias, uma vez que não existe esse mecanismo de coordenação, pois apesar de existir a divisão por departamentos, não há ninguém ao nível da gestão intermediária que faça a ligação entre todos os elementos da estrutura. (anexo VI)

Segundo a diretora-geral, o facto de a empresa ter um número reduzido de funcionários, influencia o funcionamento da mesma, no entanto, considera que ficam mais versáteis e com um maior espírito de equipa, tal como a mesma indica: *“ (...) à medida que a empresa fica mais pequena (...), também somos todos mais versáteis não*

é? (...) por um lado é bom, do ponto de vista do espírito de equipa (...) ” (anexo II p.11 e anexo IV, p.2). Por outro lado, considera que é uma desvantagem na medida em que “ (...) sofremos todos com as dores uns dos outros... se há um fogozinho no inter a empresa toda pára, essa é uma desvantagem!”. (anexo III p.5)

No entanto, apesar de ser uma equipa pequena a diretora-geral refere que não fica nada por fazer. Contudo, tem noção que cada vez há mais reclamações, porque tal como a mesma afirma “Agora, há mais incidências de queixas e isso estamos a notar (...) ”. (anexo II p.12) Uma das reclamações é por exemplo a falta de acompanhamento que os formandos têm ao longo dos cursos, como consta no anexo IV na página 11. Este facto tem também a ver com o excesso de trabalho que alguns colaboradores têm, como destaca a entrevistada “ (...) temos consultores com muito trabalho, porque eles próprios como o mercado está mais flutuante têm menos tempo e quando podem então digamos que trabalham sem dormir (...) ” (anexo III p.6) e por isso não conseguem chegar a todo o lado, daí a afirmação da diretora-geral “Se fossemos mais era muito mais fácil, completamente!”. (anexo III p.6)

Assim, atualmente a organização em estudo é composta por cerca de 11 colaboradores, tal como refere a diretora-geral na entrevista realizada.

Neste sentido, podemos verificar que apenas existe um nível hierárquico (direção), o que nos permite observar que a estrutura organizacional da Global Estratégias segue tendencialmente uma diferenciação horizontal, uma vez que está dividida em vários departamentos, em que cada trabalhador possui funções essenciais para o desenvolvimento de cada atividade da organização. Estas funções estão definidas num documento interno e são distribuídas por cada departamento, ou seja, cada trabalhador tem uma tarefa específica, tal como consta na tabela 1.

A Global Estratégias, tal como a maioria das organizações apresenta vários mecanismos de coordenação, que foram perceptíveis ao longo do estágio curricular, tais como: o ajustamento mútuo, uma vez que os membros da organização utilizam maioritariamente a comunicação informal quando surge algum projeto novo e têm de debater sobre o mesmo, tal como se pode verificar no anexo IV “ (...) estão sempre em contacto, tanto por telefone (cada secretária tem um telefone e cada membro da equipa tem um número), como pessoalmente na secretária uns dos outros” (p.2); supervisão direta, exercido essencialmente pela diretora-geral, pois está sempre preocupada em perceber em que ponto está o trabalho nos diversos departamentos e tenta participar em

todos os projetos assiduamente, pois tal como consta no anexo IV “ (...) a gestora tem por hábito deslocar-se à secretária dos vários colaboradores da empresa, para perceber em que ponto está o desenvolvimento dos trabalhos e discutir alguns assuntos relacionados com projetos a decorrer” (p.3); Por fim, outro mecanismo de coordenação que se destaca é a socialização, ou seja, tal como já referi anteriormente, são os colaboradores da organização que coordenam os seus comportamentos segundo as normas que partilham.

Nesta linha de pensamento, podemos perceber que a configuração que mais se acentua na Global Estratégias é a Estrutura Missionária<sup>4</sup>, uma vez que esta atribui confiança no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, não existindo um controlo central, o que faz com que a organização seja descentralizada. Por outro lado, por vezes os membros da organização atribuem parte do seu poder ao líder, o que a torna uma estrutura simples.

Assim, na organização em questão, existem as duas vertentes, a centralizada e a descentralizada. Para a diretora-geral da organização, por vezes “ (...) pode haver falta de centralização para controlar que a coisa se manteve e isso tem a ver com o desenvolvimento dos colaboradores (...) ” (anexo II, p.22), ou seja, é importante que por vezes exista uma certa autonomia na tomada de decisões por parte dos colaboradores, também para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e, aqui estamos perante uma situação de descentralização. Por outro lado, existe também a vertente da centralização, pois tal como refere a diretora-geral “ (...) eu sou degelador, mas as vezes eu penso que a informação está lá toda e não está, porque as pessoas que estão são novas (...) o balanço é delegar a autonomia plena e não fazermos asneiras, não se pode pôr em risco os clientes (...) ”. (anexo II, p.22), ou seja, apesar de a diretora-geral delegar autonomia em determinadas funções, nem sempre o pode fazer em todas as tarefas, nomeadamente quando é alguém mais recente na empresa a realizar, pois corre o risco de que alguma coisa corra menos bem, e o importante é não colocar em risco o bom funcionamento da organização e, aqui a decisão fica a cargo dos níveis mais elevados da hierarquia, neste caso a diretora-geral.

---

<sup>4</sup> No entanto, a Global Estratégias apresenta indicadores de uma estrutura divisionalizada, na medida em que existem diferentes departamentos que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões. Ou seja, cada profissional que trabalha na organização ocupa-se de uma área específica e tem objetivos próprios inerentes a cada projeto.

Relativamente à forma como a cultura é transmitida aos membros da Global Estratégias, segundo a diretora é com base em tudo o que é realizado no dia-a-dia. Para a gestora este ano é provavelmente o ano em que a mesma não consegue acompanhar diretamente os estagiários, devido à sua carga horária e daí não conseguir transmitir tanto sobre a cultura e o funcionamento da organização como gostaria, tal como a mesma afirma “ (...) *eu pessoalmente trabalhava mais com os estagiários no passado do que agora. Talvez porque estamos sempre muito atarefados e eu agora tenho mais funções de estar nos clientes*”. (anexo II, p. 15) No entanto, delega essas funções de integração aos membros dos vários departamentos, ou seja, a diretora tem “ (...) *um modelo muito delegador, portanto está alguém encarregue da área, é esse alguém que passa ao estagiário (...)* ”. (anexo II, p. 15) Segundo Bilhim (1996) é esta partilha de informações existente que concerne à cultura a capacidade de dirigir os comportamentos.

A cultura organizacional presente na Global Estratégias está relacionada com os valores e crenças inerentes na organização que são “ (...) *a paixão por tudo o que fazemos, a inovação, o espírito de equipa, colaborativo e tudo isso, portanto identificamo-nos com tudo isso*”. (anexo III, p.6)

Neste sentido, segundo a diretora-geral o que distingue a Global Estratégias das restantes empresas do mesmo ramo, ou seja o que define as fronteiras organizacionais, “ (...) *é a componente da inovação, ou seja, alguém lança uma ideia, então vamos fazer! Não há aquela questão de, é assim, sempre foi assim e assim será, não há!*” (anexo III, p.7). Ou seja, não existe medo da mudança ao nível profissional e a inovação é encarada como um elemento fundamental dentro da organização. Segundo a gestora, o feedback quanto a esta questão é transmitido por antigos membros da organização. (anexo III, p.7) Os antigos colaboradores, segundo a diretora, referem também que “*Sentem saudades também da questão do espírito de equipa (...)* ” (anexo III, p.7) e este é realmente um facto presente na empresa, pois tal como é possível verificar no anexo IV “ (...) *existe um grande espírito de equipa na Global (...)* ”. (p. 2) Referem também que a Global Estratégias “ (...) *é uma boa escola (...)* ”. (anexo III, p.7)

Para a diretora da Global Estratégias, uma das características de um membro desta organização é exatamente o espírito de equipa, pois tal como a mesma refere deve ter “ (...) *bom espírito de equipa (...)* ” (anexo III, p.8). Para além desta característica, deve ser apto à mudança, como referi anteriormente, “*Querer sempre aprender e reinventar-*

*se, eu acho que isso é muito importante... Não dar uma coisa como certa, porque amanhã já pode ser diferente”* (anexo III, p.8), deve ser comunicativo “ (...) *comunicarem uns com os outros porque a comunicação é super importante nas empresas e num gestor de topo”* (anexo III, p.8), este facto foi de fácil observação ao longo do estágio, como se pode verificar no anexo IV “ (...) *estão sempre em contacto, tanto por telefone (cada secretária tem um telefone e cada membro da equipa tem um número), como pessoalmente na secretária uns dos outros (...)* ” (p.2) e deve ter vontade de trabalhar “*Tem de ter vontade de trabalhar!*”. (anexo III, p.8)

Em suma, a Global Estratégias como qualquer empresa no ramo da consultoria de formação está vocacionada para a disponibilização de formação especializada a empresas e instituições, assumindo um leque muito variado de cursos de formação, com o intuito de criar e/ou aperfeiçoar competências profissionais e pessoais dos trabalhadores das empresas clientes. Para tal, a organização aqui estudada conta com a colaboração de vários membros, tal como tem vindo a ser referido, e segue, segundo a tipologia de Mintzberg (1995) um tipo de estrutura missionária, em que o que os mantém juntos são as normas, os valores e as crenças que partilham, sendo que o ponto essencial para esta partilha é a socialização entre os mesmos.

## **CAPÍTULO 2 – PROJETO DE INVESTIGAÇÃO: “O PAPEL DO GESTOR NUMA EMPRESA DE FORMAÇÃO”**

*“Um projeto é um estudo em profundidade, um plano de ação sobre uma situação, sobre um problema ou um tema”.*

Cortesão,L., Leite,C. e Pacheco. (2002:24)

Este capítulo apresenta um pequeno projeto de investigação centrado no trabalho da gestora de formação. Entre outro, este projeto decorre de um interesse pessoal e da minha participação na vida da Global Estratégias enquanto estagiária. Como refere Touraine (1966), citado por Macedo (1993:103) este pequeno projeto de investigação “ (...) *pode considerar-se como o primeiro nível de participação real. As organizações (profissionais, sociais...) são utilizadas como campos para a realização do projeto pessoal do indivíduo*”.

Através deste trabalho, procuro identificar os papéis que o gestor desempenha dentro da organização de acolhimento e, por consequente perceber quais as tarefas que o gestor executa, tendo em conta a tipologia de Katz (1974) e compreender quais as funções executadas pela gestora da Global Estratégias tendo como principio os mitos acerca do trabalho do gestor apresentados por Mintzberg (1986).

O capítulo está organizado em cinco ponto essenciais: Conceitos – onde é explorado o conceito de gestor organizacional, sendo que este faz a ligação com os pontos abordados em seguida; Contextualização do problema de estudo – pequena contextualização acerca da importância e do contributo desta pequena investigação para a área da Administração Educacional; Eixo de análise de objetivos específicos – quadro de apresentação do eixo de análise que sustenta o estudo e os respetivos objetivos; Opções metodológicas – abordagem às técnicas que foram utilizadas para recolher os dados da investigação; e, apresentação dos resultados – análise dos resultados obtidos, como forma de dar resposta aos objetivos pretendidos.

### **2.1. Conceitos**

Nesta fase do trabalho é importante, uma vez que é esmiuçado o trabalho da gestora em questão, compreender e estudar o conceito de gestor organizacional de um modo

mais aprofundado, com o intuito de fazer a ponte entre o que está escrito e o que realmente ocorre no quotidiano do trabalho de um gestor.

### **2.1.1. Gestor Organizacional**

Ao longo deste trabalho é importante aprofundar a noção de gestor organizacional, bem como as funções que lhe estão subjacentes e a influência que detém dentro de uma organização. Apesar de não ser um assunto em que as concepções sejam unânimes, podemos perceber que o fator mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a gestão.

Segundo Leonard R. Sayles, citado por Mintzberg (1986:s/p) o gestor organizacional “ (...) *é como o regente de uma orquestra sinfónica, esforçando-se por manter uma execução melodiosa, na qual as contribuições dos vários instrumentos são coordenadas e postas em sequência, modeladas e compassadas, enquanto os integrantes da orquestra enfrentam dificuldades pessoais*”. A partir desta citação, podemos perceber que o gestor é o protagonista no cenário de uma organização, tentando sempre manter uma estrutura organizada e bem delineada, com vista ao sucesso da organização.

Assim, a palavra gerir, segundo Fayol (1979) citado por Bilhim (1996:41), está relacionada com o ato de: prever (ter uma visão do futuro e delinear o programa de ação); organizar (produzir um duplo organismo social e material da organização); comandar (encaminhar e conduzir o pessoal); coordenar (unificar todos os esforços); e controlar (averiguar a conformidade às ordens dadas). Para além disto, o mesmo autor destaca ainda vários princípios a ter em conta no processo de gestão: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação de interesses; remuneração; centralização; cadeia de comando; ordem; equidade; estabilidade; iniciativa; e espírito de corpo. Podemos verificar, que o ato de gerir abarca inúmeras responsabilidades e que não é qualquer pessoa que tem perfil para o fazer, na medida em que o gestor é, na maioria dos casos, encarado como um exemplo a seguir, pelos restantes colaboradores, o que faz com que o mesmo adquira uma imagem de quase perfeito ao olhar dos demais.

Por outro lado, Teixeira (2005:3) destaca um conceito de gestão totalmente vocacionado para o trabalho dos outros, afirmando que a gestão é o “ (...) *processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a*

*existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns”*. Ou seja, é o processo pelo qual se consegue atingir objetivos/resultados, com o esforço dos outros.

Nesta linha de pensamento, é importante perceber e aprofundar melhor algumas questões relacionadas com as funções de um gestor. Segundo Mintzberg (1986) quando interrogamos um gestor acerca das suas funções ele provavelmente irá responder: planejar, organizar, coordenar e controlar. No entanto, o que este autor nos quer mostrar é que nem sempre essas funções correspondem à realidade.

Assim sendo, Mintzberg (1986) apresenta quatro mitos que estão associados ao trabalho do gestor, sendo estes:

*1.º Mito – O gestor é um planeador sistemático e reflexivo. (p.2)*

Apesar da evidência deste facto, nada contribuir para comprovar que realmente o gestor é sistemático e reflexivo, até pelo contrário. Tendo em conta um grande número de estudos, podemos verificar que os executivos trabalham a um ritmo inabalável e que as suas atividades são caracterizadas pela sua brevidade, variedade e descontinuidade, mais voltadas para a ação do que propriamente para a reflexão.

O autor explica que esta realidade acerca do comportamento do gestor está relacionada com as pressões que o mesmo está sujeito no seu dia-a-dia, deixando muitas vezes as suas atividades a meio. Outra característica relacionada com este assunto, é o facto de o gestor deixar quase sempre a porta aberta, quando está sozinho, para que o possam interromper sempre que necessário.

*2.º Mito – O verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina. (p.4)*

Portanto, supostamente o bom gestor é aquele que comanda de forma cuidada e prévia todo o seu trabalho, para posteriormente poder desfrutar do mesmo, podendo no entanto enfrentar situações inesperadas. Contudo, na realidade o trabalho administrativo envolve uma série de tarefas/deveres rotineiros, abarcando processos que ligam a organização ao seu meio ambiente.

*3.º Mito – Os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais. (p.5)*



O gestor devia receber todas as informações importantes de um grande e complexo sistema de informações gerenciais. Contudo, ao longo do tempo verificou-se que os grandes sistemas de informações não funcionam como previsto. Ele dispõe de quatro ferramentas: documentos, telefonemas, reuniões e inspeções de observação. Contudo, a realidade revela que os gestores preferem utilizar a comunicação verbal, principalmente telefonemas e reuniões, onde depositam mais de metade do seu tempo, com vista à obtenção da informação.

Contudo, o facto de o gestor depositar mais importância na comunicação verbal levanta alguns problemas, entre os quais, o facto de o gestor ter de recorrer à sua memória para dizer tudo o que sabe sobre um determinado assunto, o que o faz despende muito do seu tempo, daí que muitas vezes prefira ser ele próprio a realizar as tarefas, pelo simples facto de ser mais rápido e eficaz, pois nem sempre os outros entendem o ponto de vista do outro de maneira correta. Daqui surge o “dilema da delegação”, ou seja, pode ser o gestor a fazer tudo por si só, ou então delegar aos seus subordinados com indicações/instruções insuficientes.

*4.º Mito – A administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa. (p.7)*

Segundo o autor, uma breve observação sobre o trabalho de qualquer gestor, permite-nos perceber que este “ (...) *não exerce uma ciência, na medida em que uma ciência pressupõe processos e programas analiticamente determinados e, se não temos noção dos métodos utilizados pelo gestor, como se pode fazer uma análise científica? (...)* ” (p.7). Por outro lado, não podemos afirmar que se esteja a transformar numa profissão, pois não sabemos o que realmente os gestores devem aprender. Assim, podemos verificar que na realidade os gestores preferem manter as suas tarefas/programas fechados nas suas cabeças do que partilhá-las com os demais.

Nesta linha de pensamento, verificamos que o trabalho do gestor implica inúmeras obrigações e que apesar de estar subcarregado de tarefas, não as pode delegar facilmente a qualquer pessoa. Também, o gestor está cada vez mais sobre pressão, no sentido em que é obrigado a dar mais explicações aos seus subordinados acerca das ordens que dá, o que torna a sua liberdade mais condicionada.

Segundo Mintzberg (1986) o trabalho do gestor pode ser definido segundo vários papéis, sendo estes: papéis interpessoais; papéis informacionais; e papéis decisoriais.

Os papéis interpessoais têm subjacentes três papéis essenciais: papel simbólico - obriga o gestor a cumprir deveres de natureza social, cerimonial e legal. Deve estar disponível perante os que o solicitam devido ao seu estatuto/autoridade; papel de líder - está relacionado com as relações que o gestor tem com os seus subordinados. É o gestor que define os meios em que eles trabalham, que os motiva e que detém a responsabilidade de recrutamento, formação e promoção. É neste papel que o poder do gestor se manifesta mais claramente; papel de agente de ligação - o gestor desenvolve com as pessoas exteriores à organização uma rede de contactos na qual informações e favores são trocados para benefício mútuo dos intervenientes. Os gestores consagram a este papel um tempo considerável, primeiro para iniciar os contactos e depois para os manter.

Relativamente aos papéis informacionais, têm implícitos, tal como no anterior, três papéis: papel de observador ativo - o gestor está constantemente a procurar e a receber informações provenientes de diversas fontes, desenvolvendo assim uma compreensão profunda da organização e do seu meio ambiente. Essas informações estão relacionadas com as operações internas, com acontecimentos externos, a ideias, tendências, entre outros fatores; papel de difusor - o gestor reenvia a informação externa para a organização e faz circular a informação interna de um sector para o outro. Neste sentido, o gestor é o ponto focal para o sistema de valores da organização; papel de porta-voz - o gestor deve transmitir as informações aos vários grupos exteriores à organização. Tem o papel de relações públicas e por isso deve expor publicamente os desempenhos, planos e políticas da organização.

Por fim, os papéis decisoriais englobam os seguintes papéis: papel de empreendedor - o gestor deve assegurar grande parte das mudanças controladas na organização. É ele o destinatário dos problemas e das oportunidades. Existem três formas de o gestor se envolver nos projetos: ou delega toda a responsabilidade, ou pode delegar a procura das soluções mas reserva para si a escolha final, ou ainda pode supervisionar todo o processo; papel de regulador - as perturbações são uma das prioridades do gestor, ou seja, ele deve intervir quando a sua unidade encontra um estímulo inesperado para o qual não há uma resposta clara. O gestor deve por isso fazer sempre um esforço para tentar resolver esses problemas; papel de repartidor de recursos - o gestor está

encarregue da gestão de todas as formas de recursos organizacionais (ex. dinheiro, tempo, mão de obra, entre outros). Desta gestão, decorre a programação do próprio tempo e do trabalho e a autorização das ações exercidas na organização; o papel de negociador – neste caso, o gestor deve intervir quando a organização está em negociação com outras organizações. Aqui, o gestor é um elemento fundamental, pois faz o papel de porta-voz, símbolo e repartidor de cursos da organização.

Segundo o mesmo autor, podemos perceber que a maioria dos gestores desempenha estes três papéis, sendo que todos eles estão ligados entre si, uma vez que é a partir dos papéis interpessoais que o gestor consegue desempenhar os papéis informacionais e, que por sua vez, é através destes que desenvolve os papéis decisoriais.

Nesta linha de pensamento, importa ainda destacar algumas investigações realizadas no âmbito da descrição das tarefas desempenhadas por aquele a que chamam o “chefe executivo”, com o intuito de tentar perceber e analisar as diferentes tarefas realizadas pelo mesmo.

Neste sentido, Barroso (2005), a título de exemplo, cita Morgan, Hall e Mackay (1983), pelo facto de terem feito uma investigação ao serviço da Open University de Londres, acerca do processo de nomeação dos diretores de escolas em Inglaterra, adotando o modelo de Katz (1974), tendo em vista a análise das tarefas de gestão que deveriam adotar.

Katz (1974), citado por Barroso (2005), defende que os “chefes executivos” de uma empresa desempenham três categorias de tarefas, sendo estas: técnicas – “ (...) *de acordo com a natureza específica das atividades da organização*” (p.147), ou seja, é a capacidade de conseguir adequar as ferramentas e práticas às mais diversificadas situações; de concepção – “ (...) *relativas ao funcionamento global e controlo da organização*” (p.147). Esta tarefa está relacionada com a planificação, organização, coordenação e controlo da empresa, assim como da gestão do pessoal de trabalho, avaliação e segurança das instalações; e, relações humanas – “ (...) *abrange todos os aspetos da gestão de pessoal*” (p.147), ou seja, a gestão dos recursos humanos que desempenham o seu papel na empresa, desde a motivação, o desenvolvimento do pessoal, a resolução de conflitos entre os grupos e a uma comunicação permanente. No entanto, Morgan (1983) e a sua equipa fizeram uma adaptação ao modelo de Katz e acrescentaram uma quarta categoria de tarefa, relacionada com a gestão externa, ou seja, a gestão na sua relação com a comunidade externa e com a prestação de contas.

Nesta linha de pensamento, Anne Jones (1988), citada por Barroso (2005), assemelhou-se ao modelo de Katz (1974), esmiuçado anteriormente, conduzindo uma investigação com o intuito de determinar qual a percepção que os diretores de escolas tinham do seu trabalho, incluindo as competências que consideravam mais relevantes e quais as necessidades de formação que sentiam. Para chegar a estes resultados, Anne Jones (1988), citada por Barroso (2005:149) elaborou uma lista com 4 categorias, sendo estas a liderança, a organização, as relações humanas e, por fim, as relações externas, tal como no modelo estudado anteriormente.

## **2.2. Contextualização do Problema de estudo**

Em Portugal os estudos sobre as organizações educativas podem ser referenciados a uma área científica e disciplinar, que embora adote diferentes nomes consoante a tradição académica e origem teórica em que está inserida, corresponde à Administração Educacional.

Lima (1997), citado por Barroso (2002:302) remete para a Administração Educacional, quer ao nível do ensino, quer ao nível da investigação, como *“uma matriz académica que se articula criticamente, mas não se confunde com a produção jurídica e normativa, ou como as práticas da organização e administração do sistema educativo e das escolas”*. Neste sentido, podemos perceber que a Administração Educacional é uma área multidisciplinar<sup>5</sup>, no sentido em que articula, inicialmente as Ciências da Educação com as Ciências da Administração e, numa fase posterior a Sociologia das Organizações e a Ciência Política.

Deste modo, este estudo, segundo Barroso (2002), está direcionado para um dos domínios da Administração Educacional, a Sociologia das Organizações, mais concretamente no trabalho do gestor organizacional, no sentido de adquirir competências e saberes em matérias centrais para a compreensão do mundo das organizações ao nível da gestão.

Nesta linha de pensamento, o problema de estudo, tal como indica Barroso (2002:308) *“ (...) aplica-se à formulação da questão central de pesquisa, em função da*

---

<sup>5</sup> Para além das quatro áreas científicas que constituem a Administração Educacional, é importante destacar outras áreas científicas que partilham dimensões do mesmo estudo, como por exemplo: Direito e a Economia. Segundo Barroso (2002:289) *“Estas múltiplas progenitoras fazem da Administração Educacional um lugar de transumância disciplinar, que tanto é visto como uma justaposição de abordagens disciplinares singulares, que disputam entre si a verdade, o poder e a razão, ou como o espaço de redução da diversidade disciplinar necessária à compreensão do carácter simultâneo híbrido, sincrético e global do seu objeto de estudo (...)”*.

*qual o quadro teórico de referência é mobilizado, os objetivos definidos, o objeto de estudo é selecionado e o plano de investigação empírica elaborado”.*

Assim, o problema que sustenta esta pequena investigação está relacionado com o papel do gestor numa empresa de formação, bem como, perceber quais as tarefas e funções que executa dentro da mesma.

Apesar de várias investigações produzidas em torno do tema do Gestor, tal como por exemplo o relatório de estágio *“A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação”* de Rodrigues (2012), *“A Gestão de uma Microempresa Educativa: o Quotidiano do Gestor e as Estratégias da Comunicação Externa”* de Valpaços (2011), *“Gestão e Práticas de Formação numa Corporação de Bombeiros”* de Silva (2012), entre outros, são poucos os estudos que incidem sobre o Gestor numa empresa de formação. Neste sentido, a escolha do tema recai no interesse de dar um contributo/aprofundamento aos trabalhos anteriormente realizados.

Segundo Barroso (2005) o estudo sobre os gestores de escolas é uma das linhas de investigação mais desenvolvidas na área da Administração Educacional, tal como indica Lima (1991), citado por Barroso (2002:307) *“As temáticas da gestão democrática, da direção e da gestão de escolas, da descentralização e da regionalização, são as mais consideradas, embora tenha recentemente despontado algum interesse pelos fenómenos educativos não escolares, educação de adultos, intervenção socioeducativa, etc.”* e foi neste sentido que achei pertinente contribuir para o número de estudo da Administração Educacional, mas no sentido do gestor de topo numa pequena empresa de formação.

### **2.3. Eixo de análise e objetivos específicos**

Para a elaboração deste pequeno projeto de intervenção, foi definido um eixo de análise e os seus respetivos objetivos, tal como é possível verificar no quadro seguinte.

<b>Eixo de análise</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recolha de dados</b>
1. O papel do gestor numa empresa de formação	<p>1.1. Perceber quais as tarefas desempenhadas pela Diretora-Geral da Global Estratégias no seu dia-a-dia de trabalho;</p> <p>1.2. Compreender quais as funções executadas pela Diretora-Geral da Global Estratégias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrevista semidiretiva</li> <li>○ Observação-participante</li> </ul>

*Quadro 2 - Eixo de Análise*

## **2.4. Opções metodológicas**

O presente projeto de investigação, tal como já foi referido, é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende perceber o dia-a-dia de um gestor numa empresa de formação. Esta investigação desenvolve-se, assim, enquadrada num tipo de metodologia qualitativa, em que os principais instrumentos de recolha de dados para a obtenção dos resultados pretendidos foram a entrevista semidiretiva (anexo I, II e II) e a observação participante, sob a forma de notas de campo (anexo IV). Estas técnicas de recolha de dados já foram devidamente explicadas no capítulo I.

<b>Técnicas de recolha de dados</b>	<b>Objetivos</b>
Entrevista semidiretiva (anexo I, II e II)	Realizada no dia 8 de Janeiro de 2015, tinha como principais objetivos, a recolha de informação pertinente para a caracterização da organização e do papel da gestora, nomeadamente a importância que atribui ao seu papel na empresa, como organiza o seu dia-a-dia e quais as suas maiores dificuldades.
Observação participante (anexo IV)	Recolher um conjunto de informações acerca dos comportamentos, das interações e das atuações dos membros da

	organização, em especial da diretora-geral. Uma das vantagens de utilizar este instrumento é o facto de conceder ao investigador a liberdade de se deslocar para onde a investigação seja relevante.
--	--

*Quadro 3- Técnicas de recolha de dados*

Para dar resposta ao eixo de análise do presente relatório – compreender o papel do gestor numa empresa de formação – tive a oportunidade de poder observar ao longo do meu estágio o dia-a-dia da gestora, ainda que por vezes com alguma dificuldade devido ao trabalho que tinha subjacente e também ao facto da sala da gestora ser na ponta oposta à minha secretária. Também, realizei uma entrevista para conseguir sustentar da melhor maneira os resultados obtidos, sendo que, tal como menciona Albarello, L. et al. (1997:85) quando utilizamos a entrevista como instrumento de recolha de dados estamos “ (...) *longe de uma imagem da ciência que emprega procedimentos claramente formalizados e identificáveis*”.

## **2.5. Apresentação dos resultados**

De seguida é feita a análise dos dados recolhidos em relação ao papel da gestora da Global Estratégias, bem como das suas tarefas e funções desempenhas ao longo do seu quotidiano profissional.

### **2.5.1. Análise do papel do gestor numa empresa de formação**

Tendo como base teórica os papéis abordados anteriormente segundo Mintzberg (1986), pode-se retirar várias ilações no que diz respeito aos papéis exercidos pela gestora da Global Estratégias. Tal como o mesmo autor indica, a grande maioria dos gestores desempenha os três papéis estudados - interpessoais; informacionais; e decisional – uma vez que estão relacionados, no entanto pode em alguns casos evidenciarem-se mais uns do que outros. No caso da gestora da Global Estratégias pode verificar-se que não foge à regra e articula no decorrer do seu trabalho os três papéis apresentados.

Relativamente aos papéis interpessoais é possível verificar que a gestora tem um papel simbólico, no sentido em que cumpre deveres de natureza social e cerimonial, quando frequenta inúmeras reuniões, principalmente a nível externo, tal como consta nos anexos III e IV. Por outro lado, desempenha também o papel de líder, uma vez que

é a gestora que define os meios em que trabalham, ou seja, através das reuniões que faz com regularidade, divide as tarefas pelos vários membros da equipa, tal como consta no anexo IV “ (...) *a diretora dividiu várias tarefas pelos membros da equipa (...)* ” (p. 14) e também os motiva através de feedbacks sobre os projetos que estão a decorrer e que já terminaram, bem como em tarefas desempenhas no dia-a-dia dos colaboradores. Um exemplo de feedback dado pela gestora tem a ver com as propostas de formação, em que a diretora refere numa das reuniões que “ (...) *estamos a trabalhar bem e que as propostas de formação estão a sair rápido (...)* ”. (ver anexo IV, p. 14 e anexo III p.4)

No que diz respeito aos papéis informacionais, foi possível perceber que a gestora da Global Estratégias tem muitas vezes o papel de observador ativo, no sentido em que está sempre preocupada em procurar e receber informações das várias fontes dentro da organização. Tenta estar sempre a par de tudo o que gira em torno da empresa e perceber em que ponto de situação estão os trabalhos dos vários departamentos. (ver anexo IV, p. 6) Também desempenha muitas vezes o papel de porta-voz, pois tem várias reuniões fora das instalações da Global, onde dá a conhecer os desempenhos, os planos e as políticas da organização (ver anexo III, p. 11 e anexo IV, p. 17) e, por sua vez repercute a informação que provém do exterior por toda a organização, desempenhando o papel de difusor.

Quanto aos papéis decisoriais, estes verificam-se bastante no decorrer do dia-a-dia de trabalho da gestora em vários sentidos, nomeadamente ao nível dos papéis de empreendedor, uma vez que está envolvida em vários projetos inerentes à organização e é a mesma que assegura grande parte das mudanças que ocorrem na organização, tal como verificamos no anexo III, quando a mesma refere “ (...) *A grande mudança foi o momento mindfulness e o processo de coaching em que fiz eu e a equipa toda sénior, aí foi onde nos demos o salto de maturidade (...)* ” (p.9). Neste caso a gestora estava a falar em mudança no sentido da atitude da equipa de trabalho, com vista a uma melhor comunicação entre os vários membros para que existisse um equilíbrio emocional dentro da organização. Ainda no que se refere ao papel de empreendedor, segundo Mintzberg (1986) existem três formas de o gestor se envolver nos projetos da empresa e um deles refere-se ao facto de o gestor delegar toda a responsabilidade dos projetos aos restantes colaboradores. Neste sentido, pode-se verificar que a gestora em questão tem, tal como a mesma refere na entrevista (anexo II) “ (...) *um modelo muito delegador (...)* ” (p.15), no entanto, por vezes “ (...) *há um pouco de dois bicos, eu sou delegador, mas*



*as vezes eu penso que a informação está lá toda e não está, porque as pessoas que estão são novas (...) esse é o balanço é delegar a autonomia plena e não fazermos asneiras, não se pode pôr em risco os clientes”* (anexo III, p.12) e aqui estamos perante outra forma de estar envolvida nos projetos, pois apesar de delegar a procura das soluções cabe-lhe a si a decisão final, tal como a mesma refere ao longo da entrevista “*Há decisões que eu tomo sozinha e estão claras que nem água (...)*”. (ver anexo II, p. 20 e anexo IV, p.7) No entanto tem também outra forma de estar envolvida no projeto que é o papel de supervisora para perceber se está tudo a decorrer como é pretendido, tal como a mesma indica “*(...) às vezes deixo-os demasiado autónomos quando ainda não estão prontos e sou eu que tenho de desenvolver mais tempo*”. (ver anexo II, p. 22 e anexo IV, p.6).

Ainda no que se refere aos papéis decisoriais a gestora da Global assume também o papel de regulador, no sentido em que quando aparece algum problema faz sempre um esforço para o tentar resolver rapidamente. Como exemplo de alguns problemas, pode-se verificar o aumento das queixas por parte dos clientes devido à equipa de trabalho da Global ser reduzida (ver anexo III, p.5), no entanto, a diretora tenta ao máximo fazer uma triagem do que é a prioridade para dar resposta, tal como a mesma refere “*(...) o cliente tem sempre razão e o nosso enfoque é o cliente, mas temos de triar francamente as razões da questão e depois tentar resolver o mais rápido possível o problema*” (anexo II, p.13) e resolver o problema o mais rápido possível para que o cliente se sinta satisfeito. (ver anexo IV, p.7) Por outro lado, desempenha também o papel de negociador, uma vez que, tal como referi anteriormente faz o papel de porta-voz e é o símbolo da organização. Este papel está visível quando o gestor tem as várias reuniões com clientes e dá a cara para fazer as negociações inerentes ao trabalho da organização. (ver anexo IV)

De um modo geral, para a diretora-geral da Global Estratégias a grande importância do seu papel dentro da organização, tem a ver com a visão do mercado, pois tal como a mesma indica “*(...) acho que há um papel muito importante que é preciso ter visão, que é ver para onde é que vai o mercado, o que vamos fazer a seguir, pensar um bocadinho à frente mas pronto é preciso alguém estar um bocadinho com os pés menos no dia-a-dia...*”. Ou seja, a diretora-geral da Global tem noção que o seu papel enquanto gestor é também pensar um bocadinho mais à frente, não só no presente como também no futuro.

Segundo a gestora o seu papel tem muita influência no desenvolvimento do trabalho dentro da organização e na equipa de trabalho, tal como a mesma indica quando questionada se o seu papel influencia tudo, *“Tudo e portanto esse meu equilíbrio tem a ver com o equilíbrio da equipa”*. (anexo II, p.17)

### **2.5.2. Análise das tarefas e funções desempenhadas pela Diretora-Geral da Global Estratégias no seu dia-a-dia de trabalho**

Para analisar este objetivo específico do presente relatório, vou ter como base a tipologia apresentada por Katz (1974) citado por Barroso (2005) onde constam três categorias de tarefas: técnicas; de concepção; e relações humanas. No entanto, Morgan (1983) e a sua equipa fizeram uma adaptação do modelo de Katz e acrescentaram uma quarta categoria a gestão externa.

Tendo em conta o que foi possível registar ao longo do estágio curricular, pode tirar-se algumas ilações em relação às tarefas desenvolvidas pela diretora-geral da Global Estratégias. Deste modo, pode averiguar-se que a gestora articula características das quatro tarefas mencionadas anteriormente.

Em relação às tarefas técnicas, mais especificamente no que se refere a identificação dos objetivos, é perceptível que a diretora decide em conjunto com os vários elementos da equipa as metas e objetivos da empresa, pois como a mesma destaca *“ (...) juntamente com eles, eu penso muito melhor gente ao pé de mim, o meu espírito de liderança é muito participativo, eu trabalho bem é com gente, no sentido de dar ideias e depois chegarmos à final (...) ”*. (anexo II, p.20) Este facto também é perceptível ao longo das reuniões que a diretora faz todas as semanas com a equipa de trabalho, onde se discutem vários pormenores em relação ao trabalho que é feito na empresa.

Por outro lado, executa tarefas de concepção, na medida em que é a gestora quem define as tarefas dos membros da equipa de trabalho, tal como se pode verificar ao longo do anexo IV, no sentido em que em cada reunião a diretora decide quem é que faz o que, por exemplo numa das reuniões a diretora-geral decidiu, também com a opinião dos meus colegas *“ (...) que, no tempo que ainda tenho de estágio, ficaria responsável pela produção dos conteúdos de alguns cursos em e-Learning (...) ”*. (anexo IV, p.17)

Relativamente às tarefas de relações humanas, o principal fator aqui presente é a motivação, no sentido em que a diretora deposita grande importância a este nível, tal como a mesma indica *“ (...) a grande mudança é comunicarmos mais eficazmente para*

*que as reuniões sejam eficazes e se tivermos com boa motivação tudo gira rapidamente”*. (anexo III, p. 10) Este facto também é visível ao longo de algumas reuniões que a diretora realizava com os membros da Global Estratégia, como tenho vindo a referir, em que motivava os colaboradores para o exercício das suas atividades, sendo possível observar isso no anexo IV *“Achei interessante o facto de a diretora ter considerado importante a minha presença na formação, mostra que tem interesse em que eu aprenda mais para desempenhar da melhor forma as minhas tarefas, o que me motiva para querer aprender mais”*. (p.2)

Por fim, as tarefas de gestão externa, aqui referenciada mais no sentido de prestação de contas, pois a gestora da organização em estudo tem também essa responsabilidade. Este facto foi possível de observar quando a diretora recebeu a visita do diretor internacional da Global Estratégias, tal como se pode averiguar no anexo IV *“ (...) passaram a maior parte do tempo na sala da diretora, com a mesma a explicar todos os projetos que têm vindo a ser desenvolvidos e em que situação se encontra a Global neste momento, como forma de prestação de contas ao superior que é parte integrante da Global mas no exterior”*. (p.15) Ou seja, estas visitas periódicas por parte do gestor internacional resultam no fundo como uma supervisão do trabalho que é realizado ao longo do ano pela empresa à responsabilidade da diretora-geral em Portugal. Ao longo da entrevista realizada, a diretora desabafa mesmo que *“Ainda há pouco tempo tive um momento, sei que andávamos mais stressados no mês de outubro, há mais pressão de números, há mais pressão internacional e isto descarrega na organização”*. (anexo II, p.17) A gestora, desempenha esta tarefa com o máximo de cuidado para que o diretor internacional tenha uma boa impressão não só do trabalho que é realizado, como também da organização do espaço da empresa em si, pois como é possível apurar no anexo IV a diretora *“ (...) pediu que arruma-se-mos a empresa para a chegada do diretor internacional (...) ”*. (p.15)

Segundo a diretora-geral da Global Estratégias, uma das suas principais limitações nas execução das suas tarefas é a pressão, referindo mesmo *“Portanto quando temos os chefes a martelar muito é preciso ter muita capacidade aguentar, acho que aí é o que mais me afeta pessoalmente e depois reflete-se na equipa e no dia-a-dia”*. (anexo II, p.11)

Tendo em consideração a análise realizada no ponto 2.5.1. e no ponto 2.5.2. com base na entrevista realizada à diretora-geral e através das observações realizadas ao longo do estágio curricular, é possível construir uma tabela que categorize as tarefas e os papéis da gestora da organização de acolhimento.

Atividades	Papéis
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Participação em conferências;</b></li><li>○ <b>Participação em reuniões com outras organizações.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Simbólico</li><li>○ Agente de ligação</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Estabelecer objetivos;</b></li><li>○ <b>Liderança participativa;</b></li><li>○ <b>Decisões em situações complicadas;</b></li><li>○ <b>Supervisão dos trabalhos desenvolvidos.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Líder</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Comunicação através de <i>e-mail</i> e contato telefónico;</b></li><li>○ <b>Transmissão de informação do exterior.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Agente de ligação</li><li>○ Difusor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Intervém quando aparece um estímulo inesperado.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Regulador</li></ul>

○ <b>Divulgação da organização para o exterior.</b>	○ Porta-voz
○ <b>Exposição de ideias;</b>	○ Difusor
○ <b>Reuniões com as equipas com vista ao melhoramento de projetos anteriores;</b>	○ Empreendedor
○ <b>Acompanhamento de atividades.</b>	

*Tabela 3 - Categorização das tarefas e papéis do gestor (adaptado da tipologia dos papéis do gestor de Mintzberg (1986))*

É igualmente importante remeter para as funções da gestora, sendo que a análise das mesmas é feita com base na tipologia dos mitos de Mintzberg (1986) que desenvolvi no primeiro ponto deste capítulo 2. Neste sentido, o que pretendo é fazer a ponte entre o que se idealiza que é o trabalho do gestor e o que é a realidade vivida no dia-a-dia da gestora da Global Estratégias, ou seja, perceber se o que é estudado em livros corresponde à realidade do quotidiano profissional de um gestor.

Assim, é possível caracterizar e discutir a gestão exercida pela gestora da organização de acolhimento, tendo em conta os quatro mitos.

Relativamente ao 1.º mito - *O gestor é um planeador sistemático e reflexivo* – pode verificar-se que no caso da gestora da Global Estratégias este facto não corresponde à realidade do quotidiano da diretora-geral, uma vez que, tal como a mesma indica “ (...) *Faço tudo ao mesmo tempo o que também não é bom (...) às vezes também tem um senão, estamos a fazer tanta coisa que depois não conseguimos fechar tudo*” (anexo III, p. 11). Ou seja, as atividades da diretora na grande maioria são caracterizadas pela brevidade e descontinuidade. Tal como o autor indica, esta realidade está muitas vezes relacionada com a pressão a que estão sujeitos no dia-a-dia e, a diretora-geral da Global Estratégias, não foge à regra, pois como refere “ (...) *quando temos os chefes a martelar muito é preciso ter muita capacidade aguentar, acho que aí é o que mais me afeta pessoalmente e depois reflete-se na equipa e no dia-a-dia*”. (anexo III, p.11) Em relação ao facto de deixar a porta sempre aberta quando está sozinha, essa é outra situação que se confirma, pois tal como consta no anexo IV através de observações feitas, verifica-se “ (...) *que a diretora deixa muitas vezes a porta da sua sala aberta, só*

*fecha quando está reunida com alguém (salvo algumas exceções) ou quando está em conferências ”. (p.18) Portanto, relativamente a este primeiro mito, chega-se à conclusão de que realmente, no caso da gestora em questão, o seu dia-a-dia corresponde a outra realidade diferente, que não vai ao encontro do gestor planeador sistemático e reflexivo.*

Quanto ao 2.º mito - *O verdadeiro gestor não executa tarefas de rotina* – é possível perceber que este facto não corresponde à realidade existente na gestão da Global Estratégias, no sentido em que a diretora-geral executa várias tarefas rotineiras. Como exemplo dessas tarefas, pode destacar-se as reuniões que realiza quase todas as segundas-feiras de cada semana, só não o faz quando está fora das instalações da Global Estratégias por motivo de trabalho ou pessoal, tal como a mesma indica *“É assim às segundas-feiras são as reuniões internas (...) à segunda tento despachar tudo (...) ”* (anexo III, p.10 e anexo IV). Depois às terças-feiras, sempre que possível deposita algum do seu tempo ao departamento de Marketing, como se pode verificar no anexo III *“ (...) à terça sobre o marketing (...) ”. (p.10)* Outra atividade que a gestora desenvolve frequentemente e que é uma das prioridades é a resposta a *e-mails*, tal como a mesma indica *“Se for coisas que têm de ser respondidas, os emails são respondidos mais tarde, mas faço-o todos os dias (...) ”. (anexo III, p. 10 e anexo IV, p.10)* Por fim, um dever rotineiro, que é muitas vezes prática da gestora da organização em questão, é o facto de se deslocar muitas vezes à secretária dos restantes membros da equipa para perceber se está tudo a correr da melhor maneira possível, tal como se pode perceber ao longo do anexo IV, *“ (...) a gestora tem por hábito deslocar-se à secretária dos vários colaboradores da empresa, para perceber em que ponto está o desenvolvimento dos trabalhos e discutir alguns assuntos relacionados com projetos a decorrer”. (p.3)* Deste modo, pode comprovar-se que a gestora da Global Estratégias realiza de facto tarefas e deveres rotineiros.

No que diz respeito ao 3.º mito - *Os principais gestores necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais* – consegue perceber-se que se trata realmente de um mito no caso da gestora da organização que me acolheu, no sentido em que a mesma prefere utilizar os média verbal, principalmente os telefonemas e reuniões para obter a informação que pretende. Ao longo do relatório tem-se verificado que a diretora-geral da Global Estratégias realiza numerosas reuniões com os membros da sua equipa de trabalho, tal como se

verifica ao longo do anexo IV, com o intuito de perceber em que ponto de situação estão os trabalhos na organização. Como a própria gestora indica “ (...) *temos de tornar as reuniões no máximo uma hora, sermos mais concisos e tudo isso, as vezes escapa-nos alguma coisa, mandamos sempre as atas de reunião por e-mail para depois alguém ir lá ver (...) é comunicarmos mais eficazmente para que as reuniões sejam eficazes*”. (anexo III, p. 10) Portanto, a ideia da diretora é que nas reuniões se exerça uma comunicação eficaz, no sentido de se conseguir chegar, em pouco tempo, às decisões que são necessárias tomar. Assim, percebe-se que realmente a gestora da Global Estratégias deposita grande parte do seu tempo à comunicação verbal e é a ferramenta que preferencialmente utiliza para reunir todas as informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho.

Por fim, no 4.º mito - *A administração é, ou pelo menos está a transformar-se rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa* – apesar de se verificar que na realidade os gestores preferem manter as suas tarefas/programas fechados nas suas cabeças do que partilhá-los com os demais, para a gestora da Global Estratégias é importante que “ (...) *o líder no seu eu é o que transmite com transparência, proximidade, nós temos essas características*” (anexo II, p.19), e por isso menciona ainda que “ (...) *quando é visão estratégica, negócio ou seja o que for prefiro sempre opinião porque várias cabeças pensam sempre melhor e ajuda-me a ter várias visões para decidir melhor*” (anexo II, p.20). Ou seja, a diretora-geral prefere partilhar, na maioria das vezes, alguma das suas tarefas e decisões com os restantes membros.

De um modo geral, é possível verificar que a diretora-geral da Global Estratégias, não foge à regra e está dentro da realidade do que é o gestor segundo a visão de Mintzberg (1986), no sentido em que os mitos realmente existem e que nem sempre correspondem à realidade, são simplesmente “mitos”.

Tendo em conta a análise efetuada, podemos perceber também que o papel da gestora dentro da organização leva a que esta assuma, tal como referido em capítulos anteriores, um tipo de estrutura missionária, uma vez que assume as duas vertentes que estão implícitas neste tipo de estrutura. Ou seja, por vezes dá total autonomia aos colaboradores para desempenharem as suas atividades, tal como a mesma diz é delegadora e, por outro lado, adota uma postura mais centralizadora optando por fazer a supervisão de algumas tarefas.

### CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO CURRICULAR NA ORGANIZAÇÃO DE ACOLHIMENTO

Este capítulo destina-se à apresentação e reflexão sobre as atividades desempenhadas durante o meu estágio curricular, que decorreu na Global Estratégias. O estágio iniciou-se em Setembro de 2014 e terminou em Maio de 2015, tendo uma carga horária semanal média de 16 horas.

No decorrer do estágio estive inserida no departamento de *e-Learning*, como apoio à coordenadora pedagógica que estava no cargo na altura. Desde logo gostei da ideia de estar como coordenadora de cursos na modalidade *e-Learning*, principalmente porque é uma experiência nova, algo que nunca tinha feito antes. O capítulo está organizado em dois momentos. No primeiro faço uma síntese das principais atividades por mim desempenhadas ao longo destes meses de estágio e, posteriormente, uma categorização das mesmas segundo a tipologia de Katz (1974), em que faço uma descrição mais minuciosa e específica das tarefas realizadas.

Assim sendo, as principais atividades que desenvolvi no departamento de operações na modalidade *e-Learning* encontram-se descritas no quadro que se segue.

ATIVIDADES	TAREFAS	RECURSOS
<b>Elaboração de propostas de formação;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Triagem de informação e objetivos pretendidos pelo cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft Office Word e Power Point</li><li>• Telefone</li></ul>
<b>Coordenação Pedagógica de cursos <i>e-Learning</i>;</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificação, organização, coordenação e controlo de ações de formação;</li><li>• Introdução de formandos na plataforma <i>online</i>;</li><li>• Elaboração de cronogramas de ação;</li><li>• Enviar e-mails aos formandos das ações de formação e aos formadores;</li><li>• Interação com os formandos através da plataforma;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft Office Word e Power Point</li><li>• Microsoft Office Access e Excel</li><li>• Outlook</li><li>• Plataforma CHORUS MOS</li><li>• Telefone</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de relatórios de entrega de atividades;</li> </ul>	
<b>Emissão de Certificados de formação: responsável pela emissão dos certificados de formação de todos os cursos na modalidade <i>e-Learning</i>;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserir dados dos formandos no PRIMAVERA;</li> <li>Imprimir certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa PRIMAVERA</li> <li>Microsoft Office Word</li> <li>Outlook</li> <li>Telefone</li> </ul>
<b>Organização de Dossiers Técnico-Pedagógicos;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização de documentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft Office Word</li> <li>Dossiers, lista de presenças, sumários, etc.</li> </ul>
<b>Fecho do relatório interempresas das formações que ocorreram no ano 2014.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão e controlo de atividades de anos anteriores;</li> <li>Recolha de informação;</li> <li>Contacto telefónico com formandos e formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft Office Excel e Access</li> <li>Outlook</li> <li>Telefone</li> </ul>

*Tabela 4 - Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio*

Tendo em conta a tipologia de Katz (1974), citado por Barroso (2005), decidi elaborar uma tabela que categoriza-se as atividades que realizei ao longo do estágio, consoante o tipo de tarefas executadas: técnicas e de concepção/gestão operacional. Apesar do autor atribuir mais dois tipos de tarefas, considero que estas duas sejam as mais adequadas às tarefas que efetuei. Portanto, realizei na grande parte do meu estágio tarefas técnicas e de concepção, tal como se pode verificar na tabela seguinte.

<b>TAREFAS SUBJACENTES ÀS ATIVIDADES</b>	
<b>Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triagem de informação e objetivos pretendidos pelo cliente;</li> </ul>
<b>Concepção/Gestão Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificação, organização, coordenação e controlo de</li> </ul>

	<p>ações de formação;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução de formandos na plataforma <i>online</i>;</li><li>• Elaboração de cronogramas de ação;</li><li>• Enviar e-mails aos formandos das ações de formação e aos formadores;</li><li>• Interação com os formandos através da plataforma;</li><li>• Realização de relatórios de entrega de atividades;</li><li>• Inserir dados dos formandos no PRIMAVERA;</li><li>• Organização de documentos;</li><li>• Gestão e controlo de atividades de anos anteriores;</li><li>• Recolha de informação;</li><li>• Contacto telefónico com formandos e formadores.</li></ul>
--	---

*Tabela 5- Categorização das tarefas desempenhadas ao longo do estágio, segundo a tipologia de Katz (1974), citado por Barroso (2005)*

### 3.1. Elaboração de propostas de formação

- O que me foi pedido?

Em relação a esta atividade, foi-me pedido pela diretora-geral que, em conjunto com o colega que estava responsável por aquele projeto, interagíssemos, com o intuito de perceber o que era pretendido por parte do cliente e comesse a elaborar propostas de formação.

- O que realizei?

Esta atividade foi produzida no âmbito do departamento de operações, cujo objetivo seria desenvolver formações para empresas clientes, em que primeira etapa consiste na planificação da ação de formação, ou seja, a elaboração de uma proposta de formação por parte da Global Estratégias.

A elaboração de propostas de formação tem subjacentes determinadas tarefas, que podem ser categorizadas como tarefas técnicas, uma vez que são realizadas em conjunto com todas as partes interessadas, nomeadamente a equipa da Global Estratégias e a empresa cliente. Nesta tarefa, é o cliente que expõe o que pretende e, posteriormente, a Global Estratégias elabora a proposta de formação conforme o que foi pedido.

Esta é uma atividade que conta com a opinião dos vários elementos da equipa de trabalho. Como forma de comprovar este facto, no decorrer de uma das várias reuniões com a diretora *“Tivemos (...) a discutir algumas ideias para uma proposta que era preciso fazer, em que a diretora nos expôs o pedido do cliente e pediu ideias para conseguirmos atingir os melhores resultados que vão ao encontro do que é pretendido pelo cliente”*. (anexo IV, p.14)

Neste sentido, as propostas de formação são documentos, tal como já referi, elaborados pelos colaboradores da Global Estratégias, e tem como objetivo a adequação da ação de formação ao que é pedido pelo cliente, ou seja, nas propostas de formação deve constar a caracterização do processo e da ação de formação que a Global Estratégias propõe ao cliente consoante o que foi pedido pelo mesmo. Neste sentido, a principal tarefa que tinha de realizar era a triagem da informação e dos objetivos pretendidos pelo cliente.

Para a elaboração desta atividade, era preciso ter em conta uma estrutura pré-definida, ou seja, a proposta de formação é apresentada sempre com a mesma estrutura, o que varia consoante o que é pedido pelo cliente são os conteúdos inseridos,

nomeadamente ao nível dos conteúdos programáticos, da metodologia e da proposta económica. Assim uma proposta de formação realizada pela Global Estratégias engloba a seguinte estrutura:

- História e visão da organização Global Estratégias: é feita uma breve apresentação da empresa, com destaque na história e visão da mesma;
- Enquadramento e caracterização da proposta: é feita a caracterização da formação pretendida, enquadrada com a empresa cliente;
- Solução: é composta pelo diagnóstico de necessidades, a metodologia, os conteúdos programáticos e a avaliação. Em cada uma das etapas mencionadas anteriormente, é enumerado o que poderá acontecer em cada fase do ciclo formativo;
- Equipa de formadores: é apresentado o resumo curricular dos formadores que são propostos para acompanhar a formação em questão;
- Proposta económica: são descritos os custos que envolvem todo o processo formativo.

No entanto, as propostas que me foram atribuídas são *standard*, ou seja, já existiam propostas pré-definidas, e o que tinha de fazer era apenas adaptar os conteúdos ao pedido de cada cliente, tal como referi anteriormente. Estas propostas são propostas pouco elaboradas, geralmente para projetos pequenos, nos quais o objetivo é apenas a realização da ação de formação, pois tal como refiro no anexo IV “ *Não foi difícil realizar esta tarefa, uma vez que já estava pré-definida e apenas era necessário alterar alguns parâmetros*”. (p.7)

A título de exemplo de propostas de formação realizadas por mim, posso destacar, tal como consta no anexo IV, “ (...) *fiz também propostas de formação, uma para a Continental sobre a Formação Pedagógica Inicial de Formadores e outra para a Tagusgás, com vários temas, tais como: Resiliência; Apresentação com impacto; Inteligência emocional; Access inicial; e Dashboards*” (p.20) e ainda “ (...) *estive (...) encarregue de fazer duas propostas de formação, sobre Migração de Conteúdos e Gestão de Projetos para a empresa Sodecia*”. (p.19) Referi aqui estas propostas como poderia ter referido tantas outras, como forma de exemplificar o trabalho por mim desenvolvido, como é possível perceber ao longo do anexo IV.

- Reflexão

Em relação à realização desta atividade, penso que poderia ter tirado mais proveito da mesma. Teria sido mais interessante e enriquecedor, ter aprendido a fazer uma proposta de raiz, aprender a construir os conteúdos e objetivos desde o início. No entanto, não foi possível porque existia sempre alguma proposta de formação feita anteriormente sobre o assunto pretendido.

A meu ver, até seria mais interessante para o trabalho da empresa a criação de novas propostas, com novos conteúdos, até mesmo de uma pessoa que nunca tinha estado em contacto com os documentos da empresa, como era o meu caso, e podia ver determinados aspetos de outra forma e trabalha-los de maneira diferente.

No entanto, com a realização desta atividade, aprendi como se estrutura uma proposta de formação, consegui perceber as exigências atuais de formação das empresas clientes e percebi que a maioria das empresas é que transmite os objetivos que pretende com a formação, e a empresa, neste caso a Global Estratégias, só tem de os delinear como forma de proposta formativa e é claro, apresentar a proposta económica e depois o cliente aceita ou não.

Reparei que não é feito por parte da Global Estratégias um diagnóstico de necessidades para perceber que formações são pretendidas, uma vez que é a empresa que procura os serviços da Global já com as ideias pré-definidas e com a formação que quer delineada. No entanto, gostava de ter tido a experiência de realizar um diagnóstico de necessidades, para perceber com mais profundidade o tipo de formações que são procuradas por parte das empresas clientes no mercado atual de trabalho.

Em suma, espero que num futuro próximo a Global Estratégias possa dar essa oportunidade a outro estagiário, de aprofundamento de experiências nesta área, por ser uma mais-valia para qualquer profissional no ramo da formação em empresas, visto que é uma das atividades que se desenvolve numa empresa deste ramo.

### **3.2. Coordenação Pedagógica de cursos *e-Learning***

- O que me foi pedido?

Esta foi a primeira atividade que me incumbiram quando comecei a estagiar na empresa e, o que me foi pedido enquanto coordenadora pedagógica foi: a elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização das formações (plano de trabalho, fichas de acompanhamento dos formandos, relatórios de entrega de

atividades); validação do curso na plataforma *online*; acompanhamento sistemático dos cursos, apoio pedagógico aos formandos e coordenação pedagógica dos cursos, juntamente com o tutor.

- O que realizei?

Esta atividade consiste essencialmente em, tal como o nome indica, coordenar e acompanhar os cursos desenvolvidos na modalidade *e-Learning*, ou seja, tinha em minha responsabilidade o início, o desenvolvimento e a conclusão de cada curso.

A Coordenação Pedagógica de cursos *e-Learning* tem subjacente inúmeras tarefas que podem ser consideradas tarefas de concepção/gestão operacional, pois tal como se pode verificar no capítulo 2, no conceito de gestor organizacional, está relacionada com tarefas de planificação, organização, coordenação e controlo, daí que, a meu ver a atividade que desempenhei - coordenação pedagógica de cursos *e-Learning* – se relacione com esta tarefa do gestor, uma vez que, pressupõe a planificação e organização da ação de formação, bem como a coordenação e o controlo da mesma, tal como se pode verificar no anexo IV, em que refiro que uma das minhas tarefas naquele dia “ (...) *foi a planificação de uma ação de formação que se inicia em Novembro, desde criar o curso na plataforma MOS, como inscrever os formandos na mesma, fazer o cronograma do curso e enviar e-mails ao formandos e aos formadores com toda a planificação*”. (p.5) Por outro lado, é também uma atividade que exige a definição das tarefas que será atribuída aos participantes do curso, tal como destaco no anexo IV “*Para cada um destes cursos, foi necessário fazer o cronograma da ação, ou seja, agendar as entregas das atividades, estabelecer o tempo de cada módulo, assim como atribuir uma data para o término dos mesmos*” (p.11), sendo este mais um factor de ligação com a categorização realizada por Katz (1974).

Neste sentido, fiquei responsável por alguns dos cursos na modalidade a distância, tais como Gestão do Cliente Interno e Externo, Excel, Gestão do Tempo, Gestão da Comunicação Interna, Gestão da Formação, tal como é possível verificar no anexo IV “*Ao longo da semana, foquei-me essencialmente na realização dos planos de trabalho de cinco curso de formação que iriam começar brevemente. Os cursos em questão são o de Excel nível Básico, Gestão do Cliente Interno e Externo, Gestão do Tempo, Gestão da Comunicação Interna e Gestão da Formação*”. (p.11)

Por outro lado, estive também responsável pelo curso de Gestão de arquivo, *“esta foi outra semana que começou com a planificação de mais uma formação que ia começar, nomeadamente de Gestão de Arquivo”* (anexo IV, p.7); de Formação Pedagógica Inicial de Formadores *“No início desta semana, comecei por criar um grupo na plataforma MOS para o curso que se iniciava nesse dia sobre a Formação Pedagógica Inicial de Formadores para a empresa Martinhal, da qual serei a coordenadora pedagógica”* (anexo IV, p.2); de Gestão de Compras *“Para atualizar o relatório de atividades do curso de Gestão de Compras tive de entrar em contacto telefónico com todos os formandos para obter uma resposta imediata”* (anexo IV, p.3); e de Master Course Management *“Outra semana que se iniciou com a planificação do curso de Master Course Management (...)”*. (anexo IV, p.9)

Após o pagamento efetuado pelo cliente ao departamento financeiro da Global Estratégias, a primeira tarefa que tinha a desempenhar era então inserir os formandos na plataforma de aprendizagem MOS CHORUS<sup>6</sup>, bem como o (s) formador (s), o coordenador do curso (neste caso seria eu) e os formadores. De seguida, elaborar o cronograma de trabalho, incluindo o início e o fim do curso e as datas de entrega de cada atividade, tal como é possível verificar nos parágrafos acima.

Posteriormente, no dia em que se inicia a formação é enviado um *e-mail* aos formandos com os dados de acesso à plataforma, com o guia do formando, onde constam as informações detalhadas para conseguir trabalhar corretamente na plataforma, e o cronograma do curso. É também importante enviar todos estes dados ao formador, caso seja o primeiro curso efetuado pelo mesmo com a Global Estratégias, tal como é possível verificar no anexo IV *“(...) enviar e-mails ao formandos e aos formadores com toda a planificação”*. (p. 5)

Ao longo da formação, é importante estar sempre em contacto com os formandos para que se sintam acompanhados e à vontade para expor quaisquer dúvidas que tenham, no anexo IV é possível verificar esta situação quando refiro que,

*“ O objetivo dos telefonemas era tentar perceber qual o motivo por que não fazem as atividades, perceber se precisam de ajuda ou se têm alguma dúvida. Estas atividades são importantes, na medida em que podemos ter um contacto direto com os formandos, o que faz com que eles*

---

<sup>6</sup> MOS CHORUS – Plataforma online utilizada pela Global Estratégias na modalidade *e-Learning*.

*nos conheçam melhor e, ao mesmo tempo, se sintam mais apoiados para esclarecer qualquer dúvida”. (p.4)*

Neste aspecto tentei ao máximo interagir com os participantes, quer por contacto telefónico, quer através do fórum da plataforma. Para facilitar este acompanhamento, habituei-me a seguir a lógica dos meus colegas, e realizava para todos os cursos um relatório de entrega de atividades, que me permitia apontar cada atividade que era entregue, para que nada falhasse nesse sentido. No anexo IV está bem presente este facto quando refiro que *“É importante que os relatórios de entrega de atividades estejam sempre atualizados, pois é uma maneira de perceber quem já terminou ou não e também nos permite um melhor acompanhamento do percurso dos formandos, daí depositar grande parte do meu tempo nessa tarefa”*. (p.9)

Para que o acompanhamento do curso seja de acordo com as expectativas do cliente, é muito importante a participação ativa do formador, o que regra geral funcionou bem exceto em alguns casos que se tornou num problema para o formando e para a empresa, tendo mesmo que a Global Estratégias devolver o dinheiro ao cliente, tal como consta no anexo IV *“Perante esta situação, o cliente estava insatisfeito e ficou decidido com o departamento financeiro e a diretora-geral que se devolveria o dinheiro ao cliente”*. (p.15)

Quando os formandos terminavam a ação de formação, o passo a seguir seria então o pedido da ficha de inscrição devidamente preenchida para a emissão do certificado de formação, tal como irei falar mais à frente neste capítulo.

Ao longo desta tarefa senti algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito ao planeamento de alguns cursos. Sinto que o facto de existir alguma confusão/desorganização em determinados relatórios de entrega de atividades, ou porque as atividades não estão bem assinaladas, ou porque não estão atualizados consoante a entrega das atividades dos formandos, gera muita confusão no acompanhamento dos mesmos, no sentido em que é difícil identificar o que já está ou não feito pelos participantes do curso.

Atividades	1.1	1.2	1.3
Nome do participante	Entregue	Não entregue	Incompleta

*Tabela 6 - Exemplo de estrutura de um relatório de entrega de atividades*



Outra dificuldade está relacionada com o facto de os formandos nem sempre cumprirem os prazos que pré-estabeleci no cronograma inicial, o que implica que exista uma gestão diferente e adaptada à disponibilidade do formando, o que por vezes tem consequências no acompanhamento regular e constante do curso e nestes casos é importante andar “em cima” do acontecimento para que terminem o curso assim que possível, tal como se pode verificar no anexo IV *“Feito o ponto de situação, mandei e-mail, tal como combinado na reunião com a diretora, a felicitar quem terminou o curso e, a quem não terminou a avisar que teriam de entregar as atividades o mais rápido possível e se precisavam de alguma ajuda”*. (p.8)

No entanto, com o decorrer do tempo fui superando todas estas dificuldades, muitas vezes por tentativa erro, e sinto que consegui corresponder às expectativas da organização e desempenhar um bom trabalho dentro das minhas capacidades enquanto “inexperiente” neste âmbito.

- Reflexão

Esta foi a principal atividade por mim desempenhada e também a que mais me cativou e enriqueceu a nível profissional. Foram muitas as tarefas que gostei de desempenhar, principalmente ao nível do contacto com os formandos. Sinto que adquiri imensa experiência ao nível da comunicação com os outros, do espírito de interajuda e sobretudo aprendi a organizar-me e a gerir o meu tempo para que nada influencia-se pela negativa o decorrer da ação de formação, como por exemplo a não entrega de atividades por falta de ajuda da minha parte ou do formador.

Relativamente à flexibilidade relacionada com a plataforma *e-Learning*, senti que nem sempre foi uma mais-valia para os processos de formação, no sentido em que permitia o “arrastar” do curso, o que por vezes levou ao desleixo por parte de alguns participantes. Penso que seria mais interessante e produtivo se os prazos fossem cumpridos com mais rigidez, pois, por exemplo, não faz sentido num curso como a Gestão do Tempo, os formandos não conseguirem gerir o seu e entregarem as atividades na data prevista.

De um modo geral, sinto que no tempo em que estive na Global Estratégias, consegui dar o meu contributo no desempenho desta atividade, na medida em que todo o trabalho que desenvolvi estava organizado e a informação acerca de cada formação que orientei, estava toda descrita nas devidas pastas correspondentes a cada curso.

Considero que esta foi a melhor forma de ultrapassar a dificuldade sentida ao nível da organização dos cursos, pois permitiu-me começar uma nova disposição dos ficheiros correspondentes aos cursos referidos anteriormente, como por exemplo o relatório de entrega de atividades.

A determinada altura do meu estágio, sinto que o trabalho por mim realizado até então estava a ser apreciado pela diretora-geral, no sentido em que me convidou para colaborar com a empresa, mas desta vez com a realização de um estágio profissional. Este feedback foi muito importante para mim, porque uma vez que era o primeiro contacto com a realidade profissional de um técnico superior de educação, fortaleceu-me enquanto pessoa e profissional e motivou-me ainda mais para continuar.

### **3.3. Emissão dos Certificados de formação**

- O que me foi pedido?

A determinada altura na empresa, foi-me pedido pela diretora-geral comesse a emitir certificados de formação, com o intuito de ajudar os meus colegas de departamento a adiantar algum trabalho.

- O que realizei?

A emissão dos certificados de formação é uma etapa fundamental em qualquer curso e, na modalidade *e-Learning* não é exceção. Deste modo, a minha função era, assim que o formando concluísse a ação de formação, pedir que preenchesse uma ficha de inscrição, que enviava por *e-mail*, tal como consta no anexo IV, “*A quem já terminou o curso enviei e-mail com uma ficha de inscrição anexada, para que os formandos preenchessem e me reenviassem para a emissão do certificado de participação*” (p.9) onde consta os seguinte itens:

- Nome do curso;
- Nome da empresa (se for de alguma empresa, porque pode, também, ser particular);
- Nome do formando;
- Naturalidade;
- Data de nascimento;
- Nacionalidade;
- Sexo;

- Número do documento de Identificação;
- Tipo de documento de identificação (Bilhete de identidade, Cartão de Cidadão...)
- Onde foi emitido o documento de identificação;
- Data de validade do documento de identificação;
- Departamento em que está inserido na empresa;
- Cargo exercido na empresa.

O preenchimento desta ficha de inscrição é essencial para a emissão do certificado de formação. Após este passo, o que tinha de fazer seria então uma segunda inscrição de cada formando no PRIMAVERA<sup>7</sup>, e inserir novamente todos os passos que estão discriminados na ficha de inscrição preenchida pelo formando, e acrescentar que o curso foi concluído com aproveitamento, uma vez que, nos cursos em *e-Learning*, não existe avaliação quantitativa.

Posteriormente, para a emissão do certificado era também necessário inserir o código do curso e o número de horas do mesmo e, logo de seguida aparecia o certificado já devidamente preenchido.

Para finalizar este processo, era necessário imprimir o certificado, coloca-lo num envelope e preencher devidamente o mesmo com o destinatário para ser entregue ao formando o mais rápido possível.

As tarefas subjacentes a esta atividade podem ser categorizadas como tarefas de concepção/gestão operacional, no sentido em que é da responsabilidade da Global Estratégias a elaboração do certificado de formação a atribuir aos formandos, pois faz parte da coordenação final de cada curso realizado.

A meu ver, esta é uma tarefa de grande importância e pela qual os formandos exigiam rapidez na sua emissão, uma vez que, é a prova que os participantes têm de que frequentaram e concluíram determinada formação com aproveitamento. Para que o formando tivesse acesso mais rapidamente ao certificado, enquanto em formato papel não chegava ao destino, o que eu fazia era digitalizar e enviar por *e-mail* para que o formando ficasse seguro de que o certificado já estava emitido e a caminho, tal como é possível verificar no anexo IV, quando refiro que *“No caso do IFAP, a cliente queria que esta atividade fosse realizada com alguma rapidez, pois os formandos já estavam à*

---

<sup>7</sup> PRIMAVERA é um sistema operativo cuja principal função é base de dados de registo de clientes e vendas. Grava todas as oportunidades de venda e atividades do registo dos clientes.

*espera há algum tempo. O que fiz foi então enviar primeiro a digitalização dos mesmo por e-mail, enquanto os certificados em formatos papel não chegavam ao devido destino”. (p.16)*

- Reflexão

Em relação a esta atividade, penso que o mais interessante foi estar em contacto com o PRIMAVERA, no sentido em que pode ser uma ferramenta útil num futuro profissional caso tenha de utilizar novamente este sistema e, sinto que já estou mais confiante neste sentido.

Através desta atividade, consegui perceber a quantidade de cursos que têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos anos em que a Global Estratégias tem atuado em Portugal e percebi que, a organização de acolhimento, tem os mesmos clientes fixos desde há anos atrás.

Contudo, apesar de ter sido uma mais-valia a realização deste trabalho, porque aprendemos sempre com aquilo que experienciamos, este trabalho não requeria que o trabalhador em questão tivesse competências específicas para o realizar, nomeadamente no ramo das Ciências da Educação.

### **3.4. Organização de Dossiers Técnico-Pedagógicos**

- O que me foi pedido?

Desde o início foi-me pedido, pela minha orientadora de estágio, que a ajudasse na organização de um Dossier Técnico-Pedagógico (DTP), para ficar familiarizada com a atividade caso fosse preciso realizar outros ao longo do estágio.

- O que realizei?

Estando eu inserida na modalidade *e-Learning*, fiquei responsável pela organização de um DTP de um curso que tinha terminado mal aquando da minha chegada à organização de acolhimento, pois como se verifica no diário de campo da primeira semana de estágio “ (...) aprendi a fazer o DTP (Dossier Técnico Pedagógico) de uma formação que já tinha terminado”. (anexo IV, p.1)

A organização de *Dossiers* Técnico-Pedagógicos tem subjacentes várias tarefas que também podem ser consideradas tarefas de concepção/gestão operacional, no sentido em que pressupõe a organização de uma série de documentos, o que permite um

controle de tudo o que foi feito em determinada formação, como se pode verificar já de seguida.

Para a estrutura dos DTP, as Global Estratégias optou por seguir a orientação da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) que definiu as seguintes etapas para os DTP da modalidade *e-Learning*:

- Programa de formação;
- Cronograma da ação;
- Regulamento de desenvolvimento da ação;
- Identificação da documentação de apoio e meios audiovisuais utilizados;
- Identificação do coordenador, formandos e tutores;
- Fichas de inscrição dos formandos ou lista normativa;
- Contratos de formação com clientes e formadores;
- Planos de sessão;
- Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- Provas, testes e relatórios de trabalhos;
- Registos e resultados da aprendizagem;
- Registo e resultados da avaliação de desempenho de formação e satisfação dos formandos;
- Registos de ocorrências;
- Comprovativos de entrega dos certificados aos formandos;
- Relatório de avaliação da ação;
- Relatórios de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- Documentação relativa à divulgação da ação.

Inicialmente foi um bocado complicado perceber onde iria consultar todos os documentos indispensáveis para a construção do DTP, mas tive sempre a ajuda da minha orientadora de estágio, o que foi um suporte fundamental, pois tal como refiro no anexo IV *“É uma atividade um pouco confusa porque implica muitos documentos, no entanto contei com a ajuda da minha orientadora de estágio para a realização desta tarefa”*. (p.1)

Tal como me foi explicado por uma colega na altura em que desempenhei a atividade, existem *“Dossier Técnico-Pedagógicos diferentes, ou seja, uns para a modalidade a distância e outros para a presencial, com uma estrutura um bocado diferente”* (anexo IV, p.1) e, a meu ver, é um elemento fundamental para a organização

dos cursos, pois contém tudo o que é necessário saber sobre cada curso que foi realizado. Por vezes é preciso consultar algum documento acerca de determinada formação e o DTP facilita essa consulta, uma vez que está tudo organizado e limpo.

- Reflexão

A realização desta atividade foi importante na medida em que percebi quais as etapas necessárias para a elaboração e construção de uma ação de formação a distância, pois não tinha ideia de que fossem tantas etapas.

Apesar de ter sido uma atividade interessante, gostava de ter aprendido mais. Tinha sido interessante se tivesse aprendido a organizar DTP's das formações que ocorrem presencialmente para perceber quais as diferenças entre um e outro e qual o balanço que se faz entre uma modalidade e a outra, como por exemplo ao nível da participação e empenho dos formandos.

### **3.5. Fecho do relatório interempresas**

- O que me foi pedido?

Realizei esta atividade a pedido da Diretora-Geral da Global Estratégias, com o intuito de perceber em que situação se encontrava os cursos que decorreram no ano de 2014, de modo a perceber quais é que tinham ficado encerrados e os que ainda estavam por terminar.

- O que realizei?

Esta atividade também tem subjacentes tarefas de concepção/gestão operacional, pois pressupõe uma gestão e controlo das atividades que já foram desempenhadas em anos anteriores. Tal como consta no anexo IV “ (...) a diretora-geral pediu-me que fizesse o relatório das formações inter, ou seja, tentar perceber que cursos é que não ficaram fechados em 2014 e o porquê. Aqueles que não terminaram era necessário contactar os formandos para saber se estavam interessados em terminar ou não, uma vez que o dinheiro já estava investido”. (p.16)

Neste sentido, recolhi toda a informação necessária para poder chegar a conclusões acerca de todos os cursos que decorram no ano de 2014 e separei os que já tinham terminado e os que ainda ficaram por terminar. Esta recolha de informação foi feita com a ajuda de uma colega do departamento financeiro que me facultou uma tabela onde

constavam todos os cursos interempresas de 2014, nomeadamente na modalidade a distância, como é possível verificar no anexo IV “ (...) *tive a ajuda da minha colega do departamento financeiro que me aconselhou uma maneira mais fácil de recolher toda a informação, através de uma tabela onde estavam todas as formações em e-Learning em 2014*”. (p.16)

Posto isto, em reunião com a Diretora-Geral, chegámos à conclusão que seria justo dar mais uma oportunidade a quem não terminou o curso, uma vez que para além de ser uma mais-valia para o enriquecimento de qualquer formando, estes já tinham pago a formação.

Desta forma, procedi ao contacto com os formandos. Primeiramente tentei contactá-los por telefone, no entanto, aos que não atendiam entrei em contacto através do *e-mail*. Este contacto tinha o objetivo de perceber se os formandos ainda estavam interessados em terminar o curso ou não, entender quais os motivos pelos quais não terminaram e compreender se precisavam de alguma ajuda. Tal como se pode verificar no anexo IV “*A pedido da diretora-geral entrei em contacto com alguns formandos de formações antigas que ficaram por terminar. O intuito destas chamadas seria tentar perceber se, apesar do tempo que já passou, ainda assim os formandos tinham intenção de terminar a formação*”. (p.11) Aos formandos que pretendiam terminar o curso, decidimos alargar o prazo por um mês, “ (...) *Ou seja, a intenção da GE seria dar mais uma oportunidade para que os formandos pudessem concluir os cursos*”. (anexo IV, p.11)

Com esta atividade, senti que os formandos têm muita dificuldade em gerir o seu tempo para terminar as formações, na medida em que, muitos não conseguem conciliar a vida profissional e familiar com os cursos que se propõe realizar. Este facto é perceptível no anexo IV, “*A maioria dos formandos quando eram confrontados com esta situação, diziam que não conseguiam terminar porque o trabalho não permite, uma das formandas refere mesmo que foi mãe há pouquíssimo tempo e que por isso não é possível terminar e outro formando por motivos de saúde*”. (p.11)

No entanto, a Global Estratégias é uma organização que pretende dar sempre oportunidade aos participantes de terminarem os cursos, dando para isso diversas oportunidades e alargando os prazos, por vezes adaptando-os à disponibilidade dos formandos. Este facto também só é possível consoante a flexibilidade e disponibilidade por parte dos formadores em questão, mas no que depende da Global a prioridade é que o formando termine a formação e que se sinta satisfeito com a aprendizagem realizada.

- Reflexão

Com a realização desta atividade, percebi que nem sempre é fácil para uma empresa deste ramo, com número reduzido de pessoas, conseguir concretizar todas as tarefas no devido tempo, no sentido em que, esta era uma atividade que devia ser desenvolvida consoante os cursos formativos fossem terminando para não deixar acumular um grande volume de trabalho. Neste caso, sugeria que a Global Estratégias se organizasse melhor, no sentido de não deixar que os cursos se prolonguem demais e que os formandos se desleixem ao ponto de não se lembrarem sequer dos cursos em que estão inscritos. Acaba por ficar muito confuso quando é necessário fazer o relatório de fecho das formações realizadas.

Contudo, penso que consegui chegar ao objetivo pretendido pela diretora-geral com a realização desta atividade e, sobretudo, adquirir mais conhecimentos acerca da ferramenta Excel, uma vez que a informação tinha de constar toda através deste meio.

Neste sentido, pode-se verificar que ao longo do meu estágio curricular, desenvolvi maioritariamente tarefas de concepção/gestão operacional, pois quase tudo o que realizava estava relacionado com a planificação, organização, coordenação e controlo de cursos.

De um modo geral, todas as atividades que desempenhei ao longo do meu estágio foram bastante gratificantes para o meu percurso profissional, tive oportunidade de estar em contacto com uma realidade profissional pela qual estudei ao longo de todos estes anos e isso deixou-me bastante satisfeita.

No início do estágio estava um bocado expectante para saber se realmente ia ter a oportunidade de por em prática o que tinha vindo a desenvolver ao longo do meu percurso académico enquanto profissional das Ciências da Educação.

Desde o início que me senti integrada na equipa de trabalho e que tive a oportunidade de desempenhar atividades muito interessantes para o meu enriquecimento profissional e que me permitiram perceber algumas das vertentes em que posso estar integrada na minha área profissional. Tendo em conta a seguinte visão de Cardim (2009:122) “ *os estágios destinam-se, pois, a complementar a formação, teórica ou teórico-prática, nas condições concretas do posto de trabalho de uma organização que se compromete a facultar a informação e as condições necessárias para isso*”. A partir daqui percebo que realmente o estágio correspondeu as minhas expectativas iniciais e



que me permitiu por em prática conhecimentos adquiridos durante a minha caminhada na vida académica.

Sinto que evolui muito as minhas capacidades, principalmente no que se relaciona com as tecnologias, uma vez que tive de trabalhar diariamente com uma plataforma *online* e de aprender a contactar com o exterior também através desse meio.

Foi sem dúvida uma experiência importante para o meu currículo, principalmente porque aprendi a trabalhar com diversas ferramentas, a gerir o meu tempo para conseguir dar resposta a todas as tarefas que me eram incumbidas e a trabalhar em equipa.

## Considerações Finais

*“Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente”.*

Teixeira (2005:3)

Este relatório é o relato da minha experiência ao longo deste ano académico e, assim sendo, é agora possível traçar várias linhas conclusivas relacionadas com o desenvolvimento deste trabalho, com o estágio realizado na organização de acolhimento, com a consecução dos objetivos inerentes ao trabalho e com as aprendizagens significativas ao longo deste percurso.

Relativamente ao estágio que desenvolvi durante o segundo ano do mestrado, estavam subjacentes dois objetivos como ponto de partida, um relacionado com o meu estudo na organização e outro com o meu trabalho de estagiária na empresa.

No que se refere à minha intenção de estudo na empresa, confesso que nem sempre correu da melhor maneira, uma vez que não foi demonstrada muita disponibilidade para conhecer o dia-a-dia da diretora-geral, o que em parte prejudicou o meu projeto de intervenção, no sentido em que podia ter recolhido mais dados relacionados com o tema em questão. Neste sentido, penso que a organização quando aceita um estagiário devia estar mais apta para o acolhimento total do estudante, e não apenas orientá-lo para o trabalho que teria de desempenhar diariamente na empresa. No entanto, consegui recolher dados suficientes para perceber o tipo de funções exercidas pela diretora-geral, bem como o seu papel enquanto representante de uma empresa, adotando a tipologia de Katz (1974) e de Mintzberg (1986) como ponto de partida para a pequena investigação.

Apesar de ser um tema, já estudado por colegas em anos anteriores como já tinha referido, não me arrependo de o ter escolhido, pois tendo em conta a visão de Mintzberg (1986:19),

*“Nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo. É o executivo que determina se nossas instituições*

*sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos. Já é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo. É tempo também de estudá-lo realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho”.*

E foi neste sentido que tentei dar o meu contributo para o estudo do gestor no âmbito empresarial, mostrando a realidade do seu papel e das suas tarefas do dia-a-dia, deixando de lado o contexto escolar que já foi abordado em vários estudos na área da Administração Educacional. Deste modo, foi possível perceber que na organização em questão o papel do gestor de formação está muito vocacionado para o cliente, e para a formação à medida, existindo várias vezes um contacto direto entre ambos, com o intuito de fazer um levantamento das intenções de formação pretendidas. Assim, a gestora da organização em estudo tem como principais atividades: negociar, planejar, informar, e divulgar os serviços da empresa.

Por outro lado foi interessante perceber e dar resposta à questão “Mas o que faz realmente um gestor?”, pois tal como indica Mintzberg (1986:1) “*A imagem romântica do executivo, comparado ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade*”. Neste sentido, foi possível perceber que o trabalho de um gestor é complexo de definir, observando-se uma sobreposição de papéis, que podem variar consoante os contextos particulares, o ambiente, o quotidiano, os projetos, os desafios de cada organização, entre outros fatores.

Quanto aos meus objetivos enquanto estagiária, sinto que consegui cumpri-los, no sentido em que tive um primeiro contacto com o mercado de trabalho na minha área de especialização. Estive envolvida em vários projetos desenvolvidos pela empresa, tal como refiro no capítulo 3, o que me permitiu adquirir conhecimentos ao nível da gestão da formação, da relação com o cliente, do espírito de equipa, da gestão do tempo, entre outras competências que com certeza foram uma mais-valia para o meu enriquecimento profissional. Também, ao longo do estágio percebi, que, em relação aos gestores de formação, tal como indica Bernardes (2008:61) “*(...) muitos gestores consideram que o propósito central de toda a ação formativa na empresa é facilitar aos trabalhadores a aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas necessárias para realizarem corretamente a sua tarefa (...)*” e para que isso aconteça, “*(...) os gestores de topo têm*

*que garantir todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização”.*

O balanço final que faço ao longo desta minha caminhada é maioritariamente positivo. Tal como já referi anteriormente, através destes dois anos de mestrado, adquiri diversas competências, conhecimentos, e experiências que me permitiram evoluir enquanto licenciada em Ciências da Educação e futura mestre em Administração Educacional.

No entanto, ao longo da realização deste relatório deparei-me com inúmeras limitações, entre as quais: falta de disponibilidade por parte da organização de acolhimento em fornecer documentos oficiais da empresa; falta de integração na empresa, no âmbito das atividades executadas pela diretora-geral; observações por vezes pouco esclarecedoras em relação ao trabalho da gestora, o que dificultou a apresentação dos resultados finais da investigação; entre outras.

Porém, de um modo geral sinto que consegui ultrapassar estas dificuldades, e não desisti do meu objetivo principal: terminar o mestrado. Se neste momento tivesse de recomeçar, faria algumas coisas de forma diferente, nomeadamente a escolha da instituição de acolhimento, pois apesar de ter sido enriquecedor em diversos aspetos que já referi, gostava de ter estado mais em contacto com o trabalho da gestora e gostava de ter tido a oportunidade de intervir mais, e até mesmo de acompanhar a diretora em reuniões externas, para poder perceber outra realidade desconhecida, pois acredito que seria um aspeto enriquecedor para o meu estudo.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores.
- Albarello, L. et al. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2002). A investigação sobre a escola: contributos da Administração Educacional, p. 227-325. Investigar em Educação, 1 (1).
- Barroso, J. (2005). *Os gestores escolares*. In Política Educativa e Organização Escolar. (pp.145-171). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bernardes, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspetivas futuras*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 6, p.57-7.
- Bilhim (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas*. In: Investigação qualitativa em educação. Portugal: Porto Editora.
- Brunsson, N. (2002). A Organização da Hipocrisia - Os grupos em ação: dialogar, decidir e agir. Edições ASA: Lisboa.
- Cardim (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel
- Carvalho, R. (2006). Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. Madeira: Revista Iberoamericana de Educación.
- Cortesão, L., Leite, C. e Pacheco. (2002). *Trabalhar por Projetos em Educação. Uma inovação interessante?*. Porto: Porto Editora.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes. Uma Estratégia de Formação de Professores* (4.<sup>a</sup> ed.). Porto: Porto Editora.
- Ferreira, A., Martinez, F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia da acção: o planeamento em Ciências Sociais*. 2ª ed. Cascais: Principia.

Kast, F., Rosenzweig, J. (1976). *Organização e Administração: um enfoque sistémico*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Macedo, B. (1993). *A Construção do Projeto Educativo de Escola: contributo para o estudo dos processos de definição da lógica de funcionamento da escola*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Mintzberg, H. (1986 [1975]). *O trabalho executivo: o folclore e o fato*. Colecção *Harvard de Administração*, 3.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.

Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos seleccionados*. São Paulo: Editora Bookman. [Versão electrónica]. [Consultado em Maio de 2015]. Disponível em: [https://books.google.pt/books?id=6mPVdRmBYdIC&pg=PA262-IA2&lr=&hl=pt-PT&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=6mPVdRmBYdIC&pg=PA262-IA2&lr=&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.

Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.

Santos, A. (2008). *A gestão e o gestor. In Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar editora. [Versão electrónica] [Consultado em 16 de Março de 2015] Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Editorial Prentice-Fall. Rio de Janeiro. Brasil.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, p. 3-8.

## **Índice de Anexos**

**Anexo I** – Guião de Entrevista realizada à Diretora-Geral da Global Estratégias

**Anexo II** – Protocolo da Entrevista realizada à Diretora-Geral da Global Estratégias

**Anexo III** – Análise de conteúdo da Entrevista realizada à Diretora-Geral da Global Estratégias

**Anexo IV** – Notas de Campo

**Anexo V** – Manual de Acolhimento da Global Estratégias

**Anexo VI** – Distribuição de Funções

**Anexo VII** – Catálogo de Formação 2011